



Consorzio **Sistema Bibliotecario Nord-Ovest**

Via Valassina, 1 – Villa Gargantini - 20037 Paderno Dugnano MI

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. 11964270158 P.I 11964270158

[www.csbno.net](http://www.csbno.net) – [consorzio@csbno.net](mailto:consorzio@csbno.net)



18 dicembre 2013

## **ORIENTAMENTO BILANCIO 2014**

### **Relazione del Consiglio di Amministrazione**

Il processo di formazione e definizione del bilancio di previsione 2014 richiede un ulteriore momento di riflessione ed orientamento da parte dell'Assemblea consortile per il verificarsi di nuove situazioni e condizionamenti, rispetto alle indicazioni fornite nella seduta del 18 luglio scorso, e per il modificarsi di alcuni elementi costitutivi il quadro di insieme nel quale ci si trova ad operare.

#### **La situazione di partenza**

Con il bilancio consuntivo 2012 si è esplicitata e purtroppo consolidata una situazione di difficoltà che riguarda il Csbno ma più in generale le reti bibliotecarie lombarde.

Il mutamento del quadro istituzionale con il processo, ancora in corso e non del tutto chiarito e definito, di cancellazione delle Province ha prodotto la perdita, ormai da considerare definitiva, della quota di finanziamento provinciale che per il Csbno, negli ultimi anni, rappresentava circa 120.000 euro (10/12% del bilancio proprio del Consorzio per l'espletamento delle attività delegate).

In realtà il processo non è stato omogeneo nel territorio lombardo perché la stragrande maggioranza delle Province (ad esclusione di quelle di Monza e Milano) hanno continuato a garantire il proprio finanziamento ai sistemi bibliotecari; chi con maggior convinzione e determinazione (come la Provincia di Brescia che anzi ha esteso il proprio ambito di intervento) chi minore (come le Province di Bergamo, Varese, Cremona e altre), ma tutte garantendo con risorse proprie il sostegno alle reti bibliotecarie di propria competenza.

E' interessante rilevare, da questo punto di vista, che le realtà e i territori che più di altri avevano visto i Comuni sostenere le reti bibliotecarie come Milano e Monza (con una quota dei Comuni pari al 70% circa e Regione e Provincia pari al 30%) si siano trovati penalizzati in questo processo. Le altre realtà territoriali lombarde che più dipendevano dai contributi regionali e provinciali (arrivando fino al 70% della quota di contributo dei costi di funzionamento) sono riuscite a mantenere pressoché inalterati i flussi di finanziamento.





Consorzio **Sistema Bibliotecario Nord-Ovest**

Via Valassina, 1 – Villa Gargantini - 20037 Paderno Dugnano MI

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. 11964270158 P.I 11964270158

[www.csbno.net](http://www.csbno.net) – [consorzio@csbno.net](mailto:consorzio@csbno.net)



Ancora una volta la logica sembra essere quella che punisce i comportamenti virtuosi.

In ogni caso il sistema complessivo di pubblica lettura nella strutturazione delle reti bibliotecarie è consapevole che il cambiamento istituzionale in corso, associato ad una crisi mordente, comporterà una modificazione dei criteri di sostenibilità delle reti virando verso modelli che prevedano nuove fonti di finanziamento che, comunque, non potranno essere solamente i Comuni.

Da questo punto di vista è opportuno sottolineare come rispetto alle reti bibliotecarie non si sia di fronte a soggetti sovrastrutturali facenti parte del novero degli enti inutili di cui il nostro Paese deve disfarsi per contenere la spesa pubblica ed uscire dalla crisi. Non si tratta di un'affermazione autoreferenziale come ci si potrebbe attendere da un soggetto che tenta di giustificare la propria esistenza, quanto di una constatazione oggettiva derivante dalla funzione e dai servizi affidati alle reti: i sistemi bibliotecari sono il motore del funzionamento delle biblioteche pubbliche perché garantiscono in maniera razionalizzata e cooperativa la gestione e la circolazione del patrimonio librario (in tutte le sue forme, cartacee e digitali), la circolazione e la gestione degli utenti e lo sviluppo di servizi centralizzati (come per esempio la gestione delle reti locali) che se gestiti in proprio e direttamente da ogni singolo Comune comporterebbero una spesa di 5/10 volte superiore a quella centrale.

Da questo punto di vista la rete bibliotecaria non può essere considerata un soggetto "terzo", come purtroppo a volte accade nella concezione di amministratori e bibliotecari, quanto il motore di un sistema, quello di pubblica lettura, che come accade per il motore dell'auto non è immediatamente visibile ma è collegato con mille connessioni a tutti gli apparati e servizi.

## **Il consolidamento di un più basso livello di finanziamento esterno**

Con il passaggio del bilancio consuntivo 2012 che si è chiuso con una perdita di circa 120.000 euro derivante, come sottolineato, dall'improvvisa e non preannunciata cancellazione del contributo provinciale, si è consolidata, forse in maniera troppo affrettata (considerato che invece le altre Province hanno mantenuto il finanziamento) la consapevolezza che il livello di risorse a disposizione della rete si era situato ad un gradino inferiore rispetto al passato.





Consorzio **Sistema Bibliotecario Nord-Ovest**

Via Valassina, 1 – Villa Gargantini - 20037 Paderno Dugnano MI

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. 11964270158 P.I 11964270158

[www.csbno.net](http://www.csbno.net) – [consorzio@csbno.net](mailto:consorzio@csbno.net)



Il Consiglio di Amministrazione, sia il precedente in carica fino al 28 febbraio che quello attuale nominato nel mese di maggio, si è posto il problema di costruire ipotesi che potessero affrontare la situazione così determinatasi.

Già il bilancio di previsione 2013, la cui approvazione è avvenuta nel mese di luglio per cause che questo Cda eviterà il ripetersi, conteneva alcune linee strategiche che si erano già espresse nell'Assemblea dell'8 maggio, in occasione della nomina dell'attuale presidenza e vicepresidenza del Cda, e che erano poi cresciute e consolidate nelle preassemblee e nei diversi incontri effettuati con molte Amministrazioni.

In sostanza a fronte di possibili orientamenti alla riduzione dei servizi, considerata come soluzione ferale per le stesse biblioteche, si era contrapposta una strategia orientata al rilancio delle biblioteche e dei servizi come era andata delineandosi nel documento delle Linee Guida per l'Innovazione (approvate nell'Assemblea del 18 luglio). Una strategia di rilancio capace, però, di essere compatibile con le risorse e gli strumenti a disposizione.

Anche il tema della compressione dei costi improduttivi è stato più volte affrontato ed analizzato dal Cda indicando all'Assemblea quale è stato il percorso seguito dal Csbno in questi anni.

In sostanza dal 2007 il Csbno ha dovuto fare i conti con continue e progressive riduzioni di risorse (basti ricordare il mancato adeguamento delle quote all'aumento del costo della vita, alla riduzione dei contributi provinciali e regionali – di oltre 100.000 euro in 5 anni – all'uscita del Comune di Limbiate senza alcuna diminuzione di costi ma con una sensibile diminuzione dei ricavi, ecc.) a cui ha dato pronta ed efficace risposta con la continua razionalizzazione dei servizi, modificazione dei modelli produttivi, incremento delle attività a richiesta (vendita di servizi) con aumento dei margini. In questo modo il Csbno ha saputo mantenersi in equilibrio economico nel corso degli anni pur disponendo, ogni anno, di minori risorse.

Su un bilancio di attività delegate di circa 1.000.000/1.200.000 l'improvvisa sparizione di ulteriori 120.000 euro di risorse costituisce per chiunque un'impresa impossibile da affrontare con la chiave della razionalizzazione e del contenimento dei costi improduttivi, peraltro ormai pressoché assenti. Si consideri che nel 2007 i contributi regionali e provinciali ammontavano a circa 350.000 euro, nel 2011 gli stessi contributi erano di circa 250.000 euro, dal 2012 con la cancellazione del contributo provinciale la disponibilità di risorse è di circa 140.000 euro.





A fronte di questa situazione, come esplicitato anche nella relazione del bilancio 2013, la strada realmente percorribile non è quella della sostanziale cancellazione di servizi per le biblioteche bensì di un percorso nuovo nella direzione delle entrate.

La strada della cancellazione di servizi, infatti, è stata concordemente scartata perché vi è in tutti gli attori (Cda, amministratori, bibliotecari) la consapevolezza che questo processo avrebbe portato in breve tempo allo strangolamento e sparizione delle biblioteche più che della rete consortile.

Le altre considerazioni che il Cda ha affrontato e che propone ad una riflessione collettiva sono relative anche ai seguenti elementi:

- ✓ La crisi non è passeggera bensì sistemica.
- ✓ Smettere di evolvere e crescere non significa mantenere la posizione bensì tornare indietro ed andare incontro alla dissoluzione.
- ✓ Per le biblioteche stiamo assistendo ad un progressivo declino fatto di continua perdita di professionalità derivante anche dal continuo inserimento di personale non preparato (né motivato) e spesso dismesso da altri servizi.
- ✓ La visione di marginalità della biblioteca, in un momento di grandi tagli, rischia di relegarla ancor di più in uno spazio ridotto che le precluderà qualsiasi sviluppo futuro.

## **Gli orientamenti dell'Assemblea del 18 luglio**

Nel corso dell'Assemblea del 18 luglio, in occasione della presentazione e discussione del bilancio di previsione 2013 sono stati indicati al Cda alcuni orientamenti rispetto alle strategie da perseguire nel mantenere in equilibrio il bilancio.

Il Cda aveva già messo in moto alcune azioni, purtroppo solo di natura straordinaria, tese a riportare in pareggio il bilancio che richiedevano, però, ulteriori interventi di equilibrio, ma soprattutto la definizione di una strategia di lungo respiro capace di realizzare un nuovo livello di sostenibilità per il Consorzio a partire dal 2014 segnando una svolta gestionale.

In particolare le riflessioni dell'Assemblea, dopo aver discusso e riflettuto su ipotesi di azioni di contribuzione generalizzata degli utenti, aveva indirizzato il lavoro del Cda verso la previsione di una differenziazione degli utenti sulla base degli stili di consumo dei servizi culturali che avrebbe consentito, con l'introduzione di una tessera "plus" o sostenitore de-





stinata agli utenti con uso più intenso della biblioteca, il recupero delle risorse necessarie alla messa in equilibrio del bilancio.

Un altro esplicito mandato dell'Assemblea fu quello del lancio di una consultazione generalizzata dei bibliotecari destinatari primi ed attori della nuova formulazione dei servizi.

Il Cda nel corso dell'estate ha lavorato per mettere a punto soluzioni operative adeguate e rispondenti al mandato ricevuto e per predisporre un'ampia azione di consultazione dei bibliotecari. Inoltre nell'ambito della propria autonomia operativa ha promosso anche una rilevazione tra gli utenti per misurare scientificamente la disponibilità e propensione degli stessi a sostenere economicamente i servizi delle biblioteche.

I risultati della consultazione sono stati i seguenti:

#### Biblioteche e bibliotecari intervenuti

- Legnano	14-10	- Cesate	18-10
- Rescaldina	16-10	- Cornaredo	19-10
- Settimo Milanese	16-10	- Garbagnate Milanese	21-10
- Pregnana Milanese	17-10	- Lainate	21-10
- San Giorgio su L.	17-10	- Novate Milanese	21-10
- Cinisello Balsamo	18-10	- Arese	22-10
- San Vittore Olona	18-10	- Paderno Dugnano	25-10
- Senago	18-10	- Bollate	28-10
- Cormano	18-10	- Parabiago	28-10
- Sesto S. Giovanni	18-10		

Riassunto per argomenti delle diverse posizioni espresse:

ARGOMENTO	CONTRARI	FAVOREVOLI
Suddivisione degli utenti tra "base" e "sostenitori" (plus) con diversi privilegi di accesso		(con diversi distinguo)
	- Legnano - Rescaldina - Settimo M. - San Giorgio su L.	- Cinisello B. - Sesto S.G. - Paderno D. - Parabiago





	<ul style="list-style-type: none"> <li>- San Vittore O.</li> <li>- Cormano</li> <li>- Cesate</li> <li>- Cornaredo</li> <li>- Garbagnate M.</li> <li>- Novate M.</li> <li>- Arese</li> <li>- Senago</li> <li>- Nerviano</li> </ul>	
Introduzione generalizzata di ticket e tariffe	<b>CONTRARI</b>	<b>FAVOREVOLI</b> (quota generalizzata per tutti)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rescaldina</li> <li>- Pregnana M.</li> <li>- San Giorgio su L.</li> <li>- Garbagnate M.</li> <li>- Nerviano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Settimo M.</li> <li>- San Vittore O.</li> <li>- Senago</li> <li>- Cornaredo</li> <li>- Novate M.</li> <li>- Paderno D.</li> <li>- Bollate</li> <li>- Cesate</li> </ul>
Tariffe per riammissione al servizio per morosi	<b>CONTRARI</b>	<b>FAVOREVOLI</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Settimo M.</li> <li>- San Vittore O.</li> <li>- Senago</li> <li>- Cormano</li> <li>- Cesate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legnano</li> <li>- Rescaldina</li> <li>- Pregnana M.</li> <li>- San Giorgio su L.</li> <li>- Cinisello B.</li> <li>- Sesto S.G.</li> <li>- Cornaredo</li> <li>- Novate M.</li> <li>- Paderno D.</li> <li>- Bollate</li> <li>- Parabiago</li> <li>- Nerviano</li> </ul>
Richiesta di aumento delle quote da parte dei Comuni	<b>FAVOREVOLI</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legnano</li> <li>- Settimo M.</li> <li>- Senago</li> <li>- Cormano</li> <li>- Cesate</li> <li>- Novate M.</li> <li>- Bollate</li> <li>- Arese</li> <li>- Nerviano</li> </ul>	
Richiesta / proposta di campagne di sostegno della biblioteca	<b>FAVOREVOLI</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rescaldina</li> <li>- Settimo M.</li> </ul>	





Consorzio Sistema Bibliotecario Nord-Ovest

Via Valassina, 1 – Villa Gargantini - 20037 Paderno Dugnano MI

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. 11964270158 P.I 11964270158

[www.csbno.net](http://www.csbno.net) – [consorzio@csbno.net](mailto:consorzio@csbno.net)



	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pregnana M.</li><li>- San Giorgio su L.</li><li>- Cinisello B.</li><li>- San Vittore O.</li><li>- Cormano</li><li>- Senago</li><li>- Novate M.</li><li>- Cesate</li><li>- Nerviano</li></ul>
--	--

La considerazione principale che ha caratterizzato la riflessione del Cda di fronte a questi elementi è stata che un provvedimento di così delicato equilibrio come l'introduzione di una differenziazione dei livelli di servizio tra gli utenti e la previsione di quote di contribuzione dovesse prevedere l'adesione convinta e determinata di coloro che tali provvedimenti dovevano rendere operativi, cioè dei bibliotecari.

Uno schieramento così ampio e determinato contrario a tali provvedimenti ha consigliato al Cda di ricercare nuove strategie di azione nella consapevolezza che un'eventuale imposizione dei provvedimenti avrebbe comportato un fallimento del progetto e la certezza di difficoltà finanziarie che si sarebbero, poi, riversate sui Comuni.

Può essere utile in questo frangente riflettere su questa distanza di vedute tra le stesse Amministrazioni e i propri dipendenti, oltretutto, naturalmente con il Consorzio; ma al di là delle ragioni che forse vanno ricercate con gli strumenti della ricerca sociologica, ciò che è apparso chiaro al Cda è stata l'esigenza di mettere in campo una politica diversa di partecipazione degli stessi bibliotecari; per tale ragione il Cda ha avviato un lavoro partecipativo con i bibliotecari per una miglior definizione dei progetti indicati nel presente documento.

I risultati dell'indagine commissionata all'Ipsos, che vengono presentati in questa seduta, riportano sostanzialmente una rilevante disponibilità degli utenti a sostenere economicamente le biblioteche.

### **Come sta cambiando la situazione**

La situazione generale dei flussi di finanziamento provenienti da Provincia e Regione (o almeno dalla Regione con erogazione da parte della Provincia) si è andata ancor di più complicando prevedendo già dal 2013 la possibile cancellazione di parte del contributo regionale e, addirittura, la sua totale cancellazione nel 2014. La situazione non è ancora confermata ma la sua delicatezza impone al Cda di prestare attenzione anche agli orientamenti ufficiali che filtrano dai Palazzi delle Istituzioni al fine di predisporre adeguate azioni che possano controbilanciare gli esiti negativi delle manovre.





Consorzio **Sistema Bibliotecario Nord-Ovest**

Via Valassina, 1 – Villa Gargantini - 20037 Paderno Dugnano MI

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. 11964270158 P.I 11964270158

[www.csbno.net](http://www.csbno.net) – [consorzio@csbno.net](mailto:consorzio@csbno.net)



Il Consorzio potrebbe trovarsi di fronte, alla fine del 2013, ad un'altra improvvisa riduzione di risorse per circa 70.000: in questo momento, con le previsioni di contributi indicate nel bilancio di previsione, il Consorzio chiuderebbe l'esercizio 2013 in pareggio confermando il buon fine delle azioni e manovre messe in atto per la tutela del bilancio e indicate ed approvate nell'Assemblea del 18 luglio. Se fosse confermato il taglio di contributi regionali (erogati tramite la Provincia) di 70.000 ci troveremmo nuovamente di fronte ad un bilancio in perdita per una riduzione di risorse comunicata solo a fine esercizio.

La sparizione totale del contributo regionale ipotizzata per il 2014 porterebbe il fabbisogno di risorse da circa 200.000 euro a 340.000 euro.

Ancora una volta è opportuno sottolineare che il meccanismo di riduzione delle risorse, reso possibile dal sistema della fiscalizzazione dei contributi dalla Regione alle Province, non proviene da tagli della Regione, che continua a mettere a bilancio lo stesso contributo per le biblioteche, bensì dalla Provincia di Milano che sembra indicare, sempre dagli orientamenti non ufficiali filtrati dai Palazzi Istituzionali, la determinazione ad assorbire per sé il contributo regionale per le biblioteche. Tale comportamento è adottato solo dalla Provincia di Milano perché tutte le altre Province (in questo caso anche quella di Monza) hanno esplicitamente confermato il riconoscimento ai sistemi dei contributi regionali.

Il Cda segnala la necessità di adeguate azioni politiche, di stretta pertinenza delle Amministrazioni Comunali, ma nel contempo cerca di affrontare la situazione con gli strumenti che gli sono propri, cioè della gestione.

### **Le parole chiave per affrontare la situazione**

Le parole chiave che il Cda ha posto alla base delle proprie riflessioni sono la sintesi degli orientamenti al rilancio fin qui proposti, ed in particolare:

- Ottimismo
- Flessibilità
- Creatività
- Dialogo e partecipazione
- Messa in rete

In sostanza il Cda propone un'azione di ampio respiro finalizzata al rilancio delle biblioteche che metta al centro un tema fondamentale, gli utenti e la loro adesione al servizio.

Da molti anni e in piena coerenza con il dato nazionale di utilizzo delle biblioteche da parte dei cittadini, il dato medio di penetrazione dei servizi bibliotecari sulla popolazione si at-







testa intorno al 12%: il Cda ritiene di poter lanciare una campagna di ampio respiro che punti in un triennio a portare il grado di penetrazione su questo territorio al 20%.

Porsi questo obiettivo significa ragionare in termini positivi sulle biblioteche piuttosto che con approcci di compressione, riduzione e taglio. Questo obiettivo non significa automaticamente un aggravio dei costi, significa innanzitutto un cambio di mentalità e di punti di vista da parte di tutti i soggetti coinvolti.

Significa giocare una nuova scommessa con tutti gli attori in modo che ciascuno possa fare la sua parte e portare il proprio contributo. Attori che possiamo indicare in:

- Comuni: Amministratori, Dirigenti, Funzionari
- Bibliotecari ed operatori di biblioteca
- Csbno con il Cda e i suoi dipendenti
- Associazioni ed istanze organizzate del territorio
- Utenti, volontari, sostenitori delle biblioteche

Le azioni che il Cda ritiene di poter lanciare nel 2014 possono essere così sintetizzate:

- Lancio di una campagna «sostieni la tua biblioteca» in ogni realtà. Campagne personalizzate. Il benefit maggiore dovrà essere di tipo etico / sociale, possono, comunque essere previsti vantaggi derivanti da alcuni servizi promossi o presenti nella rete (acquisto libri, spettacoli circuito Scenaperta, ecc.). Proposta di quota volontaria di sostegno a partire da 10 euro. Ipotesi di risposta dal 10% al 15% degli utenti, con un'adesione da 10.000 a 15.000 utenti per un ritorno da 100.000 a 150.000 euro che consentirebbero un recupero di bilancio da 50.000 a 75.000 euro (per un ritorno medio del 50% considerando i costi di produzione della comunicazione e la parte a favore delle biblioteche)
- Lancio di una campagna «Sostieni la cultura e la biblioteca» indirizzata alle partite Iva del territorio. La sollecitazione deve arrivare con comunicazione diretta del Sindaco di ogni Comune con lettera eventualmente sottoscritta anche dal presidente del Csbno. Ipotesi di quota di partenza 100 euro. La resa di questa iniziativa, non essendo mai stata effettuata in altre biblioteche italiane, non consente una valutazione economica affidabile.
- Previsione di una campagna di proposta di un pacchetto di servizi per operatori economici e commercianti proponendo la specificità della biblioteca pubblica (servizi informativi, lettura e per il tempo libero)
- Avvio del servizio di rete di vendita dei libri. Realizzazione con la piattaforma di Leggere di un'offerta di vendita libri agli utenti del Csbno con accesso all'acquisto attraverso le diverse fasi di ricerca sull'opac. Possibilità di consegna direttamente in biblioteca (come un prestito interbibliotecario)
- Avvio del servizio di Artoteca con offerta anche alle aziende del territorio per il sostegno dell'arte e della creatività giovanile.





- Avvio del servizio delle visite d'arte esteso a tutto il territorio del Consorzio.
- Previsione nell'ambito della gara per l'acquisto libri dell'apposizione del microchip rfid su tutti i nuovi acquisti. Previsione del trattamento completo del libro con etichettatura ed aggregazione, oltre a bollatura. Obiettivo alleggerimento del lavoro nelle biblioteche e maggior tempo disponibile per la relazione con gli utenti. Previsione di nuovi sistemi coordinati e condivisi di selezione e acquisto dei documenti.
- Previsione di apposizione del microchip rfid sui libri movimentati nel prestito interbibliotecario. L'attività verrà inserita nel capitolato di gara per l'assegnazione nel prossimo bando. Il progetto consentirà di andare più rapidamente verso l'automazione complessiva del prestito.
- Realizzazione di shop per la vendita distribuzione di piccola oggettistica (cartoleria e casalinghi) proveniente dalla creatività individuale (da coltivare) del territorio.
- Vendita, attraverso la piattaforma corsi / Cosedafare di soggiorni studio all'estero.
- Proseguimento e conclusione del processo di integrazione con i servizi culturali avviatosi con Scenaperta e che potrà prevedere nel 2014 l'integrazione con Insieme Groane. (ottimizzazione di costi generali)
- Attivazione da parte dei Comuni dei progetti di riorganizzazione e gestione degli archivi comunali attraverso la struttura consortile.
- Rafforzamento della leadership del Csbno con la partecipazione a bandi e gare di servizi anche al di fuori del proprio territorio (ad oggi abbiamo partecipato a 5 gare, 2 in Lombardia e 3 in Sicilia) e mantenimento del ruolo di capofila nei progetti Medialibrary e Cafèlib.
- Accesso al volontariato per la promozione della biblioteca sul territorio. Sull'esempio dei volontari per la settimana dei beni culturali cercare e prevedere utenti che possano promuovere le biblioteche (con continuità o in un periodo specifico e coordinato) nei centri commerciali, nei mercati, nelle piazze. (es. Flashmob biblioteca di Valladolid <http://www.youtube.com/watch?v=YCm6Rxy1H78> )
- Forte lancio dei servizi digitali prevedendo uno stanziamento straordinario di 50.000 euro per l'acquisto di ebook differenziando le risorse oggi destinate all'acquisto cartaceo e/o quanto derivante dall'euro ricavato dalla quota iscrizione base dell'utenza se e quando previsto.

Forte ripresa della cooperazione tra biblioteche prevedendo la realizzazioni di poli specializzati di attività che producano servizi non solo per la biblioteca di origine bensì per tutta la rete in una logica di industrializzazione del prodotto e dei processi.

In sostanza singole biblioteche produrranno nuovi servizi che distribuiranno a tutta la rete, il loro impegno a favore della rete sarà ripagato dall'ottenimento di servizi prodotti dagli altri poli in una logica di continuo scambio. La logica per le biblioteche che ricevono i servizi da distribuire ai propri utenti deve essere quella della massimizzazione dell'efficacia a fronte della minimizzazione del carico di lavoro. Molto importanti, in proposito potranno essere i momenti formativi / informativi per tutto il personale.





Consorzio **Sistema Bibliotecario Nord-Ovest**

Via Valassina, 1 – Villa Gargantini - 20037 Paderno Dugnano MI

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. 11964270158 P.I 11964270158

[www.csbno.net](http://www.csbno.net) – [consorzio@csbno.net](mailto:consorzio@csbno.net)



Sono state fatte alcune ipotesi, per ora appena accennate alle biblioteche interessate, che potrebbero costituire la base di sviluppo del progetto. Ad esempio, come ipotizzato con i bibliotecari:

- Paderno Dugnano: raccolta e valorizzazione della musica originale autoprodotta dai gruppi operanti sul territorio.
- Arese: centro per la scrittura degli utenti, realizzazione della logica di rete come editore e delle attività sportive.
- Cinisello Balsamo: realizzazione dello spazio pubblico digitale (tra le altre cose pirata box) e server locali di distribuzione del cinema
- Cesate: centro del cortometraggio.

Altri temi sviluppabili: spazio ludico, bricolage e creatività, arte, scienza e divulgazione scientifica, viaggi e turismo, storia locale (questa senz'altro Rho), e molto altro ancora.

## Scenari e possibili soluzioni

Il Cda ha provato a delineare gli scenari e le possibili soluzioni entro le quali operare per raggiungere gli obiettivi fin qui esplicitati.

**SCENARIO 1:** si stabilizza e viene confermato il contributo regionale (di 140.000 euro) erogato dalla Provincia. Il fabbisogno di risorse si stabilizza intorno ai 200.000 euro comprendendo la sparizione del contributo provinciale di 120.000 euro, l'aumento del costo del personale per l'introduzione della quota del TFR da 2,88% a 6,91% e i costi di produzione delle campagne di rilancio precedentemente indicate.

**SCENARIO 2:** NON viene confermato il contributo regionale, il fabbisogno di risorse ammonta a 340.000 euro.

Vi possono essere anche situazioni intermedie o migliorative.

Difficilmente si possono verificare situazioni peggiorative dello scenario 2.

Le situazioni intermedie possono essere costituite da situazioni per le quali il contributo regionale erogato dalla Provincia non venga annullato totalmente bensì solo parzialmente. In questo caso il fabbisogno si ridurrebbe in coerenza con la quota disponibile di contributo.

La situazione migliorativa potrebbe derivare dal mantenimento del contributo regionale (Scenario 1 con 200.000 euro di fabbisogno) a cui potrebbe aggiungersi un'azione specifica della Regione Lombardia per il recupero dei contributi provinciali cancellati dalle Province. Tale azione potrebbe verificarsi in seguito alle iniziative di Lobby che tutti i sistemi lombardi stanno effettuando in questo momento nei confronti della Regione (con capofila Csbno). In questo caso l'eventuale contributo regionale suppletivo ridurrebbe il fabbisogno di risorse dai 200.000 euro.





Consorzio Sistema Bibliotecario Nord-Ovest

Via Valassina, 1 – Villa Gargantini - 20037 Paderno Dugnano MI

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. 11964270158 P.I 11964270158

[www.csbno.net](http://www.csbno.net) – [consorzio@csbno.net](mailto:consorzio@csbno.net)



## SCENARIO 1 - Fabbisogno 200.000 euro

Azioni:

- Applicazione degli interventi previsti nelle pagine precedenti. Ipotesi di valore circa 100.000 euro a cui aggiungere:
- SOLUZIONE A: applicazione del 7,5% di rivalutazione del costo della vita dal 2007 ad oggi (14/15% dato Istat) alle quote di adesione circa 100.000 euro
- SOLUZIONE B: applicazione di una quota annua obbligatoria di accesso ai servizi per gli utenti. Campo di possibile applicabilità circa 50.000 utenti, valore contributo singolo 3/5 euro. Ritorno circa 100/200.000 euro (al netto dei costi di produzione dell'iniziativa, pubblicità e costi di esazione, l'eventuale quota aggiuntiva potrebbe coprire il mancato raggiungimento del primo obiettivo - 100.000 – euro e costituire un fondo di investimento per il miglioramento delle biblioteche)

Nel caso della soluzione B è altamente raccomandabile, anche a testimonianza della disponibilità dei Comuni a partecipare all'azione di rilancio delle biblioteche, che venga previsto da parte dei Comuni stessi una maggior dotazione di risorse per l'acquisto di materiali e documenti nelle biblioteche per rendere, agli occhi e ai desideri degli utenti, maggiormente appetibile la biblioteca. Si raccomanda la previsione di almeno 100.000 euro di maggiori spesa rispetto ai bilanci 2013 da parte dei Comuni per incrementare gli acquisti nelle biblioteche.

Questa raccomandazione non porta risorse al bilancio del Consorzio bensì solo miglioramenti di servizio a favore degli utenti.

## SCENARIO 2 - Fabbisogno 340.000 euro

Azioni:

- Applicazione degli interventi previsti nelle pagine precedenti. Ipotesi di valore circa 100.000 euro
- Applicazione del 7,5% di rivalutazione del costo della vita dal 2007 ad oggi (14/15% dato Istat) alle quote di adesione circa 100.000 euro
- Applicazione di una quota obbligatoria di accesso ai servizi per gli utenti. Campo di possibile applicabilità circa 50.000 utenti, valore contributo singolo 5 euro di cui 1 euro a favore delle singole biblioteche destinato al potenziamento degli acquisti del





Consorzio **Sistema Bibliotecario Nord-Ovest**

Via Valassina, 1 – Villa Gargantini - 20037 Paderno Dugnano MI

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. 11964270158 P.I 11964270158

[www.csbno.net](http://www.csbno.net) – [consorzio@csbno.net](mailto:consorzio@csbno.net)



materiale digitale e degli e-book. Ritorno circa 150/200.000 euro (al netto dei costi di produzione dell'iniziativa, pubblicità e costi di esazione)

## STRUTTURA DEL BILANCIO

Il Bilancio del Csbno è organizzato in due sezioni:

**Delegata** – rappresenta e descrive i servizi di base assicurati a tutti i Comuni ed indicati nel “Contratto di Servizio” che viene approvato insieme al bilancio

**A richiesta** – contiene i servizi che vengono erogati “a richiesta” ad alcuni Comuni e che sono regolati da appositi contratti di servizio

In ogni sezione del bilancio sono indicati i costi diretti di ogni attività, mentre i costi indiretti (o generali) sono ripartiti in proporzione al peso specifico delle due sezioni.

Il vantaggio di questa formula è quello dell'impiego razionalizzato delle risorse che consente un utilizzo di persone e professionalità senza dover affrontare ogni volta particolari investimenti.

### ATTIVITA' DELEGATE:

- Automazione (biblioteche, reti, internet)
- Biblioteche – applicativo, commissione tecnica, servizi vari
- Patrimonio – coordinamento acquisti
- Catalogazione
- Biblioteca Digitale
- Prestito interbibliotecario
- Biblioteche scolastiche
- Formazione (bibliotecari)
- Promozione della lettura
- Statistiche
- Archivi
- Servizi culturali
- Rapporti con le altre reti
- Servizi generali e di staff

### ATTIVITA' A RICHIESTA:

- Gestione e supporto delle biblioteche
- Gestione e riordino archivi
- Corsi per gli utenti
- Servizi di logistica per i Comuni





- Altri servizi informatici
- Gestione rete nazionale biblioteca digitale
- Servizi culturali

**COSTI E RICAVI DELLE ATTIVITA' DELEGATE (DA CONTRATTO DI SERVIZIO)**

**COSTI**

Personale (*)	€ 444.340
Ammortamento libri	€ 481.225
Altri ammortamenti	€ 82.021
Costi informatici (*)	€ 188.200
Logistica (prestito interbibl.)	€ 130.440
Altre spese (*)	€ 239.978
<b>TOTALE</b>	<b>€ 1.566.264</b>

**RICAVI**

Quote Comuni per acquisto libri	€ 460.734
Quote Comuni per funzionamento	€ 823.230
Regione Lombardia (Ipotesi A)	€ 144.263
Regione Lombardia (Ipotesi B)	€ 0
<b>TOTALE Ipotesi A</b>	<b>1.428.227</b>
<b>TOTALE Ipotesi B</b>	<b>1.283.964</b>
<b>DIFFERENZA IP. A</b>	<b>€ 138.037</b>
<b>DIFFERENZA IP. B</b>	<b>€ 282.300</b>

**DETTAGLIO COSTI DEL PERSONALE (1)**

DESCRIZIONE	COSTO IMPUTATO	TOTALE COSTO AZIENDALE	PERC.
Archivista	€ 18.628,63	€ 37.257,26	50,00%
Protocollo e segreteria	€ 21.440,50	€ 30.6290,00	70,00%
Istituzionale e personale	€ 30.093,02	€ 35.403,55	85,00%
Flussi organizzativi e personale	€ 24.147,46	€ 34.539,23	70,00%
Responsabile servizi biblioteconomici	€ 43.294,76	€61.849,66	70,00%
Assistente Responsabile servizi biblioteconomici	€ 21.000,00	€30.000,00	70,00%
Amministrazione e Acquisto libri	€ 22.106,00	€ 27.982,28	80,00%
Promozione lettura	€ 7.503,03	€ 25.010,09	30,00%
Responsabile amministrazione	€ 34.748,39	€ 49.640,55	70,00%





Sistemi informativi	€ 33.854,55	€ 48.363,64	70,00%
Ufficio tecnico	€ 32.042,17	€ 32.042,17	100,0%
Direttore	€ 59.446,52	€ 84.923,74	70,00%
Contabilità	€ 19.462,99	€ 25.839,27	70,00%
Totale parziale	<b>€ 374.780,68</b>		

#### DETTAGLIO COSTI DEL PERSONALE (2)

Descrizione	Costo imputato	Costo Totale	Perc
Ticket mensa	€ 14.000	€ 20.000	70%
Premi dipendenti	€ 18.340	€ 26.200,00	70%
Premi PO e direzione	€ 11.279	€ 16.113,00	70%
Varie (Formazione)	€ 12.000	€ 12.000,00	100%
Spese Viaggio	€ 14.000	€ 20.000	70%
Totale parziale	€ 69.619		
<b>Totale complessivo</b>	<b>€ 444.340</b>		

#### DETTAGLIO COSTI INFORMATICI

Descrizione	Costo
Linee comunicazione dati (82 linee)	€ 67.000
Incarico gestione Ufficio tecnico	€ 73.200
Assistenza applicativo biblioteca	€ 22.500
Sviluppo procedure applicativo	€ 10.000
Posta elettronica	€ 9.000
Materiali di consumo	€ 6.500
<b>TOTALE</b>	<b>€ 188.200</b>





## DETTAGLIO ALTRE SPESE

Descrizione	Costo
Costi biblioteconomici	€36.646
Consulenze, assistenza istituzionale	€ 28.218
Costi Istituzionali	€ 27.093
Costi funzionamento Sede	€ 66.641
Tasse e spese generali	€ 81.379
<b>TOTALE</b>	<b>€ 239.978</b>

## ATTIVITA' ECONOMICHE

DESCRIZIONE	COSTI DIRETTI	RICAVI	MARGINE
Gestione e supporto biblioteche (90%)	€ 869.347	€ 1.023.245	€ 153.899
Gestione e riordino archivi (2%)	€ 28.983	€ 32.000	€ 3.017
Formazione utenti (5%)	€ 120.780	€ 150.000	€ 29.219
Logistica Comuni (3%)	€ 32.585	€ 38.280	€ 5.694
Servizi informatici	€ 38.000	€ 38.000	€ 0,00
Medialibraryonline	€ 315.275	€ 315.073	€- 202
Servizi culturali	€ 247.502	€ 250.000	€ 2.498
Altri vantaggi		€11.500	€ 11.500
<b>TOTALI</b>	<b>€ 1.652.473</b>	<b>€ 1.858.098</b>	<b>€ 205.626</b>

## DETTAGLIO COSTI GENERALI A CARICO DELLE ATTIVITA' ECONOMICHE

- Quota parte del personale dei servizi generali imputato ai servizi a richiesta (Contabile, direttore, resp. Amministrativa, Personale, Protocollo) **€ 76.437**
- Consulenti e Istituzionali (quota parte) **€ 32.671**
- Funzionamento sede (affitto, pulizie, telefoni, ecc.) **€ 27.420**
- Interessi e spese bancarie **€ 9.840**
- Tasse e Iva prorata **€ 51.500**
- Quota Ticket mensa **€ 14.000**
- Premi **€ 12.694**
- Sviluppo software **€ 24.181**
- Spese Viaggio personale **€ 6.000**
- TOTALE € 254.745**







Consorzio Sistema Bibliotecario Nord-Ovest

Via Valassina, 1 – Villa Gargantini - 20037 Paderno Dugnano MI

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. 11964270158 P.I 11964270158

[www.csbno.net](http://www.csbno.net) – [consorzio@csbno.net](mailto:consorzio@csbno.net)



## QUADRO DI INSIEME

DESCRIZIONE	IPOTESI A	IPOTESI B
DIFFERENZA DELEGATE	€ -138.037	€ -282.300
COSTI GENERALI SU ECONOMICHE	€ -254.745	€ -254.745
TOTALE	€ -392.782	€ -537.045
PRIMO MARGINE DA ATTIVITA' ECONOMICHE	€ 205.625	€ 205.625
SBILANCIO 2014	€ -187.157	€ -331.420

**NOTA:** come fatto presente in molte occasioni, la differenza tra costi generali su attività economiche (€ 262.272) e il primo margine di tali attività (€ 205.625) che presenta una differenza negativa di € 56.647 non deve far ritenere che le attività economiche siano in perdita, come potrebbe apparire da una lettura affrettata. I costi generali sulle attività economiche sono costi fissi che se non fossero addebitati a tali attività sarebbero tutti in carico alle attività delegate (come, ad esempio, i costi dell'affitto o i costi istituzionali).

