



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 – consorzio@csbno.net



Maggio 2015

BILANCIO DI PREVISIONE 2015

Relazione del Consiglio di Amministrazione

PREMESSA

In un contesto poco felice per l'intero comparto culturale, il segmento delle biblioteche vive una situazione ancora più difficile, in quanto, oltre a patire il drastico calo delle risorse disponibili provocato dalla crisi, e la perdita di punti di riferimento derivante dalle trasformazioni istituzionali in atto, esse risentono di un forte affievolimento della loro identità e, spinte da un mondo in rapida e continua trasformazione, si trovano a ripensare sé stesse nel ruolo e nel rapporto con il pubblico. Ciò accade non solo in Lombardia o in Italia, dove il servizio bibliotecario ha storicamente una presa limitata sulla popolazione, ma anche nei Paesi di tradizione più consolidata, dove per la prima volta si registrano significativi e costanti cali di utilizzo, tali da mettere in discussione certezze finora inattaccabili.

Tutta italiana, invece, è la problematica costituita dalle profonde incertezze risultanti dalla complessa transizione in atto nel mondo delle istituzioni di livello intermedio. La comparsa di un nuovo attore costituzionale ancora tutto da realizzare e difficile da interpretare come la Città Metropolitana, non rappresenta per ora un elemento di chiarezza. Nonostante ciò, la presenza al suo interno di una nutrita rappresentanza di Amministratori provenienti dal nostro territorio, alcuni dei quali investiti di deleghe di rilievo, ispira un cauto ottimismo, consentendo di immaginare non solo disponibilità al dialogo, ma anche vicinanza e sensibilità nei confronti delle istanze espresse dal territorio.

Al contrario, appare eccessivamente timida l'azione della Regione Lombardia, la quale, pur confermando il suo contributo al funzionamento delle biblioteche, si mostra riluttante a svolgere il ruolo di guida e di indicatore rispetto ai futuri sviluppi del settore e, soprattutto, malgrado l'entrata in campo di nuovi soggetti – nuove Province e Città Metropolitana – non ritiene di modificare i processi di finanziamento, in modo da garantire finalmente l'afflusso delle somme, regolarmente stanziato, nelle casse delle reti bibliotecarie destinate.

Dopo anni di significativa contrazione dei finanziamenti, il dissolvimento dei contributi provinciali e il mancato introito di quelli regionali hanno generato per il CSBNO una perdita di 142.000 € per il 2014 e per il 2015 un fabbisogno di 150.000 €. In sostanza, rispetto al quadro di un bilancio delle attività delegate quantificabile in circa 1.000.000 €,



l'impossibilità di disporre di un supporto contributivo di 250.000 € ha comportato un pregiudizio corrispondente a circa il 25% delle risorse necessarie all'erogazione e gestione dei servizi base. Dinanzi a dimensioni come quelle descritte, il Consorzio, in maniera non diversa da qualsiasi organizzazione priva del totale controllo sulle proprie entrate, può attuare misure correttive esclusivamente impostando una strategia pluriennale di riequilibrio.

Nel tentativo di compensare il vulnus patito e in coerenza con l'esigenza appena esposta, il CDA ha sviluppato un'ampia azione di consultazione e confronto con amministratori e funzionari dei Comuni aderenti al fine di rilevare le indicazioni strategiche e condividere le scelte.

Su questa base il CDA ribadisce il concetto sostanziale secondo il quale la situazione della Cultura e delle biblioteche va affrontata con mezzi e sistemi non convenzionali: per questa ragione si è deciso di presentare un bilancio di previsione 2015 corredato - oltreché della documentazione di rito - dei relativi contenuti programmatici e di strategia gestionale.

Nel processo di consultazione sono stati effettuati incontri con gli Amministratori mediante 3 preassemblee territoriali, molto partecipate, in cui sono state illustrate nel dettaglio le varie parti strutturali di bilancio e le proposte di copertura dei fabbisogni finanziari.

A seguire è stata attivato, su esplicita indicazione di alcuni amministratori, un incontro con i responsabili e dirigenti dei servizi culturali dei Comuni aderenti (24 Comuni partecipanti) sui seguenti punti specifici:

- presentazione e conoscenza della struttura del bilancio e delle principali scelte contenute;
- problematiche relative alla ricerca di nuovi livelli di sostenibilità in seguito alla cancellazione dei contributi provinciali e regionali;
- modalità e caratteristiche della dinamica di relazione con gli utenti in relazione alla raccolta di nuove risorse;
- sistemi di fundraising estesi alla partecipazione dei Comuni;
- modelli di produzione di nuovi servizi con la partecipazione delle biblioteche e dei bibliotecari;
- valutazione dei servizi effettuati dal Csbno a favore dei Comuni come possibile modello di finanziamento;
- processo di convergenza tra servizi bibliotecari ed attività culturali in coerenza con gli indirizzi generali assunti dall'Assemblea Consortile e con quelli di attuazione del Cda;
- dinamiche di relazioni esterne al territorio del Csbno.

L'esigenza stringente di pervenire ad un equilibrio di bilancio ha finito per condizionare la consultazione, orientando i lavori verso gli aspetti strettamente formali e contabili e pre-



giudicando le possibilità di un contributo creativo e progettuale da parte dei dirigenti e dei responsabili presenti. Pur consapevole di come a tale esito si sia pervenuti per ragioni esclusivamente legate al contesto e perciò indipendenti dalle volontà dei soggetti coinvolti, il CDA, tuttavia, individua in esso alcuni elementi di forte preoccupazione, dinnanzi ai quali ritiene necessaria una rinnovata dichiarazione di condivisione degli obiettivi e delle strategie per gli sviluppi della cultura nel territorio in cui il Csbno opera.

Confortato dalle indicazioni di sostegno che continuiamo a leggere da diversi amministratori e dalle spinte a proseguire, il Cda ritiene indispensabile ribadire e riconfermare il patto sulla base del quale ha finora operato, ed esplicitato dalle linee prospettive indicate nell'assemblea del 16 dicembre 2014, nelle comunicazioni del Presidente del Cda rivolte agli amministratori ad inizio anno e nell'assemblea del 9 aprile 2015.

In particolare si ritiene debba essere sottolineato ed esplicitato che l'obiettivo del Csbno è quello di garantire il funzionamento e lo sviluppo delle biblioteche in un'ottica di massima economia di scala e di qualità dei servizi, in una logica di integrazione della cultura in tutte le sue forme lavorando per sconfinare la crisi di identità che colpisce le biblioteche e che si salda con una profonda crisi economica. Così come deve essere ribadito l'impegno per un allargamento delle forme di cooperazione dentro e fuori la Città Metropolitana di cui oggi gli amministratori di questo territorio sono chiamati a gestire l'avvio tutto nuovo e particolarmente complesso.

Su questa base sono state tracciate le linee guida, alle quali si ispirerà l'azione consorziale nei mesi a venire. Già illustrati agli amministratori nel corso delle preassemblee del 23, 24 e 25 febbraio, esposti ai dirigenti nella riunione del 5 marzo, analizzati in forma definitiva nelle consultazioni seguite all'assemblea del 9 aprile, tali principi strategici sono così sintetizzabili:

- **sviluppo di ipotesi pluriennali di sostenibilità**
- **accelerazione del processo di integrazione con le attività culturali**
- **nessun ricorso a nuovi contributi dei Comuni**
- **proseguimento dell'azione di razionalizzazione operativa**
- **ampliamento della gamma dei servizi**
- **proseguimento nella ricerca del sostegno economico volontario dei servizi da parte degli utenti**
- **rafforzamento del fund raising**
- **affidamento di ulteriori attività da parte dei Comuni**



- **promozione di nuovi servizi sul territorio**
- **consolidamento della leadership, nella Città Metropolitana, in Lombardia e in Italia**

L'approvazione esplicita della presente premessa costituisce anche l'approvazione del mandato che si sostanzia in una serie di impegni di cui il Cda si fa carico e di altri che le Amministrazioni devono contestualmente assumere.

In sostanza il Cda chiede la ratifica di un patto di mandato che si estenda fino alla scadenza del 2016 e che caratterizzi fortemente l'azione del Csbno nei prossimi mesi.

In particolare, questo Consiglio, modificando l'originaria struttura di bilancio predisposta e presentata nelle preassemblee, prende atto delle indicazioni emerse che spingono verso la cancellazione del piccolo adeguamento di quote originariamente previsto in 61 millesimi per abitante, pari al 3,5% del mancato adeguamento Istat delle scorse annualità. Tale presa d'atto avviene certamente non a cuor leggero, ma nella convinzione che l'indirizzo sia dettato più dalle difficoltà di bilancio che affliggono gli Enti Locali, che da un disimpegno degli Amministratori rispetto al Consorzio ed ai suoi servizi.

Proprio per tale motivo il CdA, nel gravoso tentativo di prosecuzione gestionale di un Ente forte per innovazione e competenze culturali, ma debole in termini di autonomia economica, non può che ribadire il proprio motivato timore per gli effetti che la mancata assunzione di scelte improcrastinabili può determinare sulla salute del Sistema Bibliotecario - Culturale.

Il Consiglio necessita di comprendere a pieno quale sia il confine della propria autonomia nell'assunzione di provvedimenti - anche impopolari - al fine di poter mettere in atto scelte che soddisfino la richiesta presentataci da alcuni Amministratori di adoperarci per l'adozione di strategie che comportino il raggiungimento dell'equilibrio strutturale di bilancio.

Volendo da subito proseguire in modo condiviso il proprio impegno, il Cda ritiene indispensabile la riconferma del mandato sopra ricordato, ma anche l'assunzione di impegni reciproci e trasparenti. Ne enucleiamo quattro tra i principali:

Primo: assunzione di responsabilità rispetto alla tessera sostenitore +Teca. Il Cda dopo aver suggerito a lungo la scelta di una minima contribuzione generalizzata e obbligatoria degli utenti ha accettato l'opzione indicata dalla maggioranza degli Amministratori di proseguire per il 2015 con l'assai più incerta e difficile tessera sostenitore, con relativo rino-



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 – consorzio@csbno.net



vo annuale per chi l'avesse fatta nel 2014 e recupero di nuove adesioni tra coloro che non hanno sinora aderito. L'applicazione di tale strada richiede una più completa e fortemente responsabile adesione degli operatori delle biblioteche poiché tanta parte della riuscita o del fallimento dipenderà proprio da questo anello sostanziale della catena consortile.

Non potendo dare seguito o avvio ad un'operazione che non contempra vie alternative di compensazione e correzione, l'impegno che il Cda si sente di chiedere alle amministrazioni – a suggello della condivisione delle scelte strategiche da attuarsi - è quello di coprire le eventuali quote non raggiunte dalle proprie biblioteche, allineandosi alle performances migliori sulla base di "quote obiettivo" con ripartizione predeterminata, onde evitare situazioni di passività di bilancio.

Per contro quanto incassato in più (purché si raggiunga l'obiettivo generale dei 150.000 euro), verrà riconosciuto (con acquisti di beni e servizi dal Csbno) per il 50% alle biblioteche che avranno generato il maggior risultato.

Secondo: affidamento lavori per il sostegno del Csbno. Il Cda ribadisce e ripropone questo concetto, insito nella natura del Csbno, dell' "affidamento lavori come mezzo di sostegno del Consorzio". Con il presente bilancio in cui si prevede sia l'esclusione dell'aumento delle quote che il ricorso al contributo obbligatorio degli utenti, il Consiglio ravvisa nella appena citata modalità operativa una strada utile al riequilibrio della situazione e all'avvio di un modello nuovo di partecipazione dei Comuni ai costi consortili. Si ritiene quindi di lanciare dal 2015, dopo l'approvazione del bilancio preventivo, un programma "affidamento lavori per il sostegno del Csbno" che si ponga quale obiettivo l'ottenimento di incarichi iniziali per circa 600.000 euro. Il Csbno, su tali incarichi, anche in assenza di aumenti di costi per i Comuni concedenti, reputa di poter realizzare un margine medio dell'8%. Su tale obiettivo il Csbno fornirà un report bimestrale.

Sotto un aspetto più culturale che contabilistico, riteniamo che al raggiungimento del traguardo possano contribuire anche la creatività e la progettualità di dirigenti e responsabili dei servizi culturali, nell'ipotesi in cui le Amministrazioni dei Comuni aderenti ritengano di investire a tale scopo la professionalità e le competenze.

Terzo: garanzia del contributo regionale. Il Cda è perfettamente cosciente che il contributo regionale, già deliberato dalla Giunta regionale il 28.2.2014 con atto X/1428, che dovrebbe essere erogato attraverso una Città Metropolitana, oggi, in buona parte, governata dagli Amministratori di questo territorio, potrebbe incontrare difficoltà. L'impegno formale che il Cda chiede alle Amministrazioni è che - qualora si verificasse il mancato inserimento a bilancio delle poste attese sulla base dei dati deliberativi o la mancata erogazione del con-



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 – consorzio@csbno.net



tributo di 144.000 euro da parte della Città Metropolitana - i singoli Comuni, al netto dell'impegno politico di lobby messo in campo dai propri Amministratori, provvedano alla compensazione dello scoperto in quota proporzionale.

Quarto: partecipazione attiva delle biblioteche al cambiamento. Il cambiamento e l'innovazione dei servizi richiede un investimento di personale che il Csbno non è in grado oggi di assicurare con la logica, condivisa, di contenimento massimo dei costi, per tale ragione chiediamo alle amministrazioni l'approvazione del sistema della **banca del tempo** secondo il quale ogni biblioteca dovrà mettere a disposizione del Csbno tempo lavoro del proprio personale per progetti condivisi e di sviluppo delle biblioteche. Per ottenere un contributo complessivo da parte della rete equivalente a 5 FTE, ogni biblioteca metterà a disposizione una frazione pari al 2,5% del tempo lavoro del proprio personale (con correttivi per le dimensioni dei Comuni). Tale tempo lavoro sarà utilizzato dalla struttura del Csbno per lo sviluppo di progetti innovativi.

Inoltre le amministrazioni approvano esplicitamente il modello dell'acquisto di qualità, approvato da un'apposita commissione, che preveda la **centralizzazione degli acquisti di documenti e periodici** e la possibilità per ogni biblioteca di effettuare in proprio gli acquisti di materiale documentario solo sulla base di un apposito documento professionale programmatico in linea con gli orientamenti generali approvati dalla Commissione Tecnica.



LE LINEE STRATEGICHE

Le linee strategiche sono relative sia agli aspetti di sostenibilità di breve e lungo periodo del Csbno che relative alle scelte concrete che devono essere effettuate per il bilancio di previsione 2015 e che qui vengono presentate per la loro approvazione.

Prima di entrare nel merito delle scelte specifiche di bilancio sembra opportuno lanciare uno sguardo verso ipotesi di più lungo periodo perché possono meglio indicare il senso delle scelte attuali. In particolare il Cda sta lavorando all'elaborazione di alcune ipotesi pluriennali, contenenti la descrizione di possibili scenari futuri e le conseguenti azioni da realizzare nel medio-lungo periodo, per condurre il Consorzio ad un nuovo livello di sostenibilità.

In generale, il sistema lombardo della pubblica lettura ha affrontato l'attuale situazione di sofferenza con processi abbastanza semplificati, per lo più richiedendo ed ottenendo significativi aumenti delle quote da parte dei Comuni, a fronte di un'alternativa quale la chiusura dei sistemi, ritenuta sicuramente meno onerosa, ma fortemente pregiudizievole per il funzionamento e la sopravvivenza stessa delle biblioteche.

In proposito presentiamo una sintetica tabella con l'indicazione delle quote applicate da ogni sistema della ex provincia di Milano e della provincia di Monza:

	Brianza Biblioteche (BB)	CSBNO	Fondazione per Leggere	Melzo (SBME)	SBNE Cologno	Vimercatese (SBV)
2012	€ 0,72	€ 0,90	€ 1,20		€ 1,37	€ 1,40
2013	€ 1,00	€ 0,90	€ 1,20	€ 0,69	€ 1,37	€ 1,40
2014	€ 1,00	€ 0,96	€ 1,20	€ 0,75	€ 1,37	€ 1,30

NOTE:

- Melzo e Vimercate dal 2014 hanno avviato un processo di fusione dei 2 sistemi, ciò sta comportando un aumento delle quote di Melzo ed una leggera riduzione di quelle di Vimercate.
- Fondazione per Leggere ha tenuto invariate le quote nonostante la riduzione dei contributi provinciali e regionali recuperando risorse dalla mancata sostituzione del direttore passato nel 2012 a dirigere le biblioteche milanesi.



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 – consorzio@csbno.net



Al contrario il CSBNO, unica azienda speciale del settore a livello regionale, è spinto dalla sua spiccata matrice di natura aziendale a ricercare continuamente un profilo di sostenibilità per le proprie attività, arrivando ad immaginare un'integrazione di servizi, da cui possano scaturire risorse nuove, in grado di renderlo sempre meno dipendente dalle quote dei Comuni partecipanti, con un conseguente sgravio per le casse di questi ultimi. I primi risultati in questo senso sono stati raggiunti prima con l'affidamento al CSBNO del polo teatrale ScenAperta, poi con il conferimento della gestione delle attività culturali da parte dei Comuni di Arese e Pero. L'intenso rapporto di collaborazione avviato con Insieme Groane, consente di prevedere una prossima convergenza all'interno del Consorzio delle attività del polo culturale, la cui ultima assemblea, peraltro, ha incaricato il direttore del Polo stesso di produrre un documento in cui venga tracciata la fattibilità e la sostenibilità di un percorso di questo tipo, che richiede anche una modifica dello statuto e della ragione sociale/culturale del Consorzio.

Su questo piano, da almeno un paio d'anni il Polo Insieme Groane e Csbno collaborano alla realizzazione di progetti in un'ottica spinta di integrazione dei servizi culturali ma anche con il timone fortemente puntato verso una rotta di una collocazione formale dei servizi culturali nel Csbno. Restano ancora da chiarire molte questioni, che richiedono riflessioni ed approfondimenti sia con i 9 Comuni che da moltissimi anni hanno dato vita a questa esperienza ormai unica nel suo genere, sia con i restanti 24 Comuni del Csbno che devono vedere da questo innesto una rivitalizzazione e rilancio della cultura sul territorio. Le questioni aperte in particolare sono relative all'accoglimento dell'identità specifica dei Comuni di Insieme Groane e al mantenimento del loro ruolo decisionale nell'ambito delle attività culturali, ma in un'ottica di apertura al resto del territorio e di razionalizzazione della spesa.

Questi temi, ed altri legati alla funzionalità del Csbno, dovranno essere affrontati con una sostanziale modifica statutaria, prevedendo, già a partire da questa Assemblea, la definizione di una commissione tecnico-politica che studierà il problema e proporrà soluzioni, muovendosi anche nella direzione di un cambiamento del nome del Consorzio per comprendere le nuove attività.

Attualmente le attività culturali svolte dai 33 Comuni della rete costituiscono un ambito complessivo di circa 2.200.000 € di spese, gestiti con circa 45/50 operatori FTE. Queste cifre sono sufficienti a fornire la misura dei potenziali benefici ottenibili arrivando ad un affiancamento tra la gestione delle attività culturali a quella delle biblioteche. Non si tratta solo di integrare tutte le forme culturali che il territorio esprime, quanto di concepire la cultura come strumento di promozione e sviluppo territoriale, integrandola, quindi, con le scelte strategiche che le singole amministrazioni intendono assumere per le proprie co-



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 – consorzio@csbno.net



munità. “Con la cultura non si mangia” è diventato un ritornello che ha mostrato in maniera incontrovertibile come sia vero il contrario. L’aggregato culturale che si è consolidato nel corso del tempo nel nostro territorio, se integrato in una logica di sistema, può essere il vero soggetto per il marketing e per lo sviluppo territoriale, tanto più ora che l’avvio della Città Metropolitana pone con maggior rilevanza la questione della competizione delle aree e della loro collocazione non subalterna all’interno di in un distretto molto più ampio.

L’impegno di non prevedere aumento di contributi provenienti dai Comuni, implicherà anche, ovviamente, il proseguimento dell’azione di razionalizzazione operativa oramai avviata da diversi anni, in una prospettiva di compressione dei costi di funzionamento non pregiudizievole per la qualità dei servizi. Esempio in tal senso la scelta, compiuta da tempo, di legare contrattualmente la catalogazione alla fornitura dei documenti, con il quasi totale annullamento di un costo che in realtà equiparabili al CSBNO, come Fondazione per Leggere e BrianzaBiblioteche, si attesta sui 120-150.000 €. Sicuramente, essendo già stata messa in campo una serie di azioni di rilievo, il limite della capacità di razionalizzazione risulta ormai prossimo, ed ogni ulteriore correttivo, comunque da perseguire, potrebbe dimostrarsi meno incisivo per impatto ed efficacia.

Da questo punto di vista è importante condividere una riflessione sugli aspetti strutturali del Consorzio: la limitata dimensione operativa ed economica impone confini ben precisi ad azioni strutturali di ridimensionamento e compressione della spesa. Come indicato in diverse comunicazioni e relazioni il Csbno è stato l’artefice, sul piano dei servizi delle reti bibliotecarie, di innovazioni e cambiamenti che hanno modificato costi ed assetti organizzativi di diversi servizi di rete; innovazioni e cambiamenti adottati in seguito da diverse altre reti bibliotecarie. Esiste, però, un limite al di sotto del quale non è più possibile realizzare significative economie organizzative: crediamo che questo limite sia ormai stato raggiunto o sia prossimo il suo raggiungimento. Ciò significa che ulteriori azioni di compressione che venissero richieste possono rischiare di portare inesorabilmente allo scioglimento della struttura e la realizzazione dei servizi su modelli di pura e totale esternalizzazione conseguiti attraverso gare effettuate da un Comune capofila che operi per conto di tutti gli altri.

L’altro versante della questione è relativo al fatto che l’attuale rapporto costi generali / dimensione del bilancio consente invece ampi spazi di miglioramento permettendo una crescita anche significativa della dimensione di bilancio senza che ciò comporti apprezzabili aumenti di costi generali; in questa direzione si colloca l’ipotesi e suggerimento di far convergere le attività culturali dei Comuni nel Consorzio, oppure la gestione diretta delle singole biblioteche in modo da raggiungere livelli di bilancio complessivo da 5/7/10 milioni di euro a parità di costi generali.



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 – consorzio@csbno.net



Anche in considerazione di ciò, il Consorzio intende rafforzare il proprio ruolo di leadership in Lombardia e nel resto del Paese. In particolare, verrà mantenuta la funzione trainante finora svolta rispetto al processo di Area Vasta, che ha portato il CSBNO a indire e condurre incontri e consultazioni con tutte le reti lombarde, nella prospettiva di aprire nuovi scenari di innovazione e sviluppo. In maniera sempre più spiccata, la cooperazione bibliotecaria si sta spostando dalla consolidata condivisione di risorse materiali, cioè i documenti, allo scambio reciproco di elementi di carattere immateriale, ma dallo straordinario rilievo strategico, ovvero know-how, expertise e soluzioni gestionali.

Avvalendosi a pieno dell'agilità e della funzionalità operativa consentitegli dalla sua particolare forma giuridica di azienda speciale, il Consorzio continuerà a governare processi analoghi, perseguendo non solo la realizzazione di soluzioni win-win vantaggiose per sé e per tutti i partecipanti in termini di ottimizzazione dei processi, innalzamento dei livelli qualitativi, arricchimento delle professionalità e moltiplicazione dei servizi, ma anche nella prospettiva di dare vita ad economie di scala, a macro-aggregazioni e a gestioni integrate sempre più forti e produttive a partire dalla Città Metropolitana. In questa direzione va ad esempio la partecipazione del CSBNO per la realizzazione congiunta con gli altri cinque sistemi della Città Metropolitana e con il Comune di Milano di una gara pubblica per l'affidamento dei servizi logistici di interprestito. In tale contesto ci si è resi immediatamente conto che il livello dei costi rispetto ai servizi era in assoluto il più basso tanto che il capitolato di gara che il Comune di Milano sta costruendo in un primo tempo, applicando i "costi standard" sembrava prevedere costi maggiori per il Csbno che risultava troppo virtuoso. L'inevitabile correzione ha portato un beneficio a tutti i sistemi abbassando complessivamente il livello dei costi di servizio. Inoltre la partecipazione a questa gara coordinata su tutta la Città Metropolitana ha comportato per il Csbno l'assunzione di un impegno di spesa immutabile per i prossimi due anni, tale da escludere qualsiasi azione di riduzione di spesa o servizio sul prestito interbibliotecario.

Particolarmente importante è il progetto di interoperabilità in corso di svolgimento tra i sistemi gestionali Clavis e Q-Series, congiuntamente a Fondazione per Leggere, Consorzio Panizzi, BrianzaBiblioteche. Il Csbno sta conducendo il processo di cooperazione tra i 4 sistemi, che consentirebbe di creare un'area di servizi per circa 2 milioni di abitanti con un patrimonio di quasi 5 milioni di libri, sia come sperimentazione dell'obiettivo più ampio di collegare tutti i sistemi della Lombardia (un'area di servizio per 10 milioni di abitanti con 25 milioni di documenti) che come modello di innovazione e cambiamento della biblioteca. Un impegno forte ipotizzato come raggiungibile entro la fine del 2015 e la prima metà del 2016.



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 – consorzio@csbno.net



Parallelamente a questa sperimentazione è in corso un altro progetto, in questo caso assieme al Comune di Milano, che mira a portare alla collaborazione tra le reti di cooperazione della Città Metropolitana e gli Atenei milanesi, progetto il cui studio di fattibilità è stato affidato al Csbno da parte di tutte le reti ed atenei milanesi. Per ora pare invece tramontata l'ipotesi di fusione con il Sistema Bibliotecario Nord Est Milano, anche per le ragioni di una oggettiva debole situazione politica contingente, che pur prevedendo un beneficio economico reciproco di circa 70/80.000 € sta portando lo stesso Sistema Nord Est a preferire un processo di integrazione più ampio in ambito della Città Metropolitana.

La lettura che emerge da questi processi è che in un momento come quello attuale in cui alcune istituzioni come le Province che storicamente sostenevano e finanziavano le biblioteche si stanno dissolvendo e la Regione anziché guidare il cambiamento sembra più orientata a contrastare il cambiamento accettando i nuovi processi solo quando consolidati anche sul piano legislativo, i sistemi bibliotecari, come organizzazioni realmente legate al territorio, stanno portando avanti “dal basso” processi di cambiamento epocale. Il Csbno come struttura tra le più solide e radicate del territorio lombardo e che ha sempre percorso i tempi del cambiamento e dell'innovazione, oggi è al centro di importanti processi di trasformazione che potranno costituire, anche nel breve periodo, occasioni di una nuova e più solida sostenibilità.

Sempre in questa direzione vanno letti i progetti portati avanti dal Csbno negli ultimi mesi di cooperazione al di fuori della Lombardia ed in particolare con la Sardegna per il progetto di riorganizzazione del Consorzio Bibliotecario per la Pubblica Lettura di Nuoro (un lavoro di analisi e una corposa proposta gestionale recentemente consegnati agli amministratori di quel territorio) e con la Sicilia con il progetto Agire Por ancora aperto con il Ministero dello Sviluppo Economico per il trasferimento di buone pratiche con le soprintendenze di Trapani, Agrigento e Siracusa.

L'auspicato ampliamento della gamma dei servizi, viene perseguito attingendo dal bagaglio di conoscenza e di competenza maturato nel corso degli anni, senza alcun aggravio per i Comuni. Alcune delle attività, prive di costi significativi, mirano semplicemente ad arricchire la proposta messa in campo dalle biblioteche e, di conseguenza, ad aiutarle ad affermarsi come centro culturale della comunità e ad accrescere la loro capacità attrattiva nei confronti della cittadinanza senza costi aggiuntivi a carico dei Comuni anzi spesso con risparmio di risorse e tempo a carico degli operatori. Altre, i cui costi invece sono posti esclusivamente a carico degli utenti utilizzatori, rappresentano, oltre ad un reale accrescimento dei servizi anche un vero e proprio elemento di finanziamento e di sostentamento per la rete. È questo il caso dei corsi di formazione, ormai attestatisi sui 170-200.000 € di fatturato complessivo, con un margine lordo di 40-50.000 €. Su questo stesso modello è



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 – consorzio@csbno.net



stato plasmato il servizio Visite d'Arte di imminente presentazione, dal quale si aspettano risultati significativi sia dal punto di vista commerciale che da quello del coinvolgimento e della fidelizzazione del pubblico. Grazie alla recente convenzione con l'Università di Milano - Bicocca, inoltre, sarà sviluppato un filone di proposte inedite ed innovative specificamente rivolte alle esigenze emergenti dal mondo economico-imprenditoriale e delle categorie professionali operanti sul territorio.

Queste attività sono inserite e ne costituiscono la naturale continuazione, nei 10 progetti presentati nell'Assemblea del 5 marzo 2014 di cui si è dato conto e fatto report dettagliato nell'Assemblea del 16 dicembre. Parte di quei progetti sono stati realizzati (Artoteca, viaggi studio, campagna sostenitore) altri se ne sono aggiunti (visite d'arte, collaborazione con Bicocca) altri, la cui complessità si è mostrata più elevata del previsto, sono tuttora in preparazione (vendita libri agli utenti, campagna sostenitore per le attività economiche e altri).

Un'idea forte, già presentata e discussa in sede tecnica ed attualmente in fase di definizione negli aspetti pratici e regolamentari, è quella che i servizi a favore dei cittadini e della popolazione possano aumentare anche con il contributo diretto delle biblioteche e dei bibliotecari, secondo lo schema di una Banca del Tempo, attraverso la quale il personale delle singole strutture possa mettere le proprie competenze a disposizione dell'attività di sviluppo di progetti di portata e utilità collettiva.

In questa direzione si colloca anche il forte orientamento, contenuto anche nella Premessa, per una significativa trasformazione dei sistemi di acquisizione dei documenti da parte delle biblioteche. Nonostante tutte le dichiarazioni di buona volontà espresse fin dal lontano 2001, quando in occasione di un convegno svoltosi a Garbagnate (Indagine su un patrimonio al di sopra di ogni sospetto) vennero messe in luce tutte le criticità di sistemi di acquisto frazionato in una rete che di fatto funziona in maniera unitaria, il sistema dell'acquisto di documenti è rimasto immutato da sempre e la sua mancata integrazione costituisce un'occasione perduta per introdurre nel circuito reali benefici per l'utenza. Il Cda consapevole che il problema non possa più essere rinviato ritiene indispensabile introdurre un sistema che garantisca la qualità nell'effettuazione delle operazioni di acquisto da parte delle biblioteche: si tratta della redazione obbligatoria per ogni biblioteca che riterà di continuare a gestire in proprio gli acquisti di un documento professionale che definisca obiettivi e modalità degli acquisti. Il documento sarà sottoposto al vaglio di una commissione specializzata di bibliotecari al fine di garantire gli indispensabili contenuti di qualità ormai irrinunciabili per un circuito come il nostro che sta esprimendo una fortissima esigenza di cambiamento.

Al di là degli attesi benefici economici, le operazioni descritte devono portare soprattutto all'instaurazione di un nuovo rapporto con tutti i tipi di utenza effettiva e potenzia-



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 – consorzio@csbno.net



le. In tal senso, l'affiancamento tra i servizi di base della pubblica lettura e i nuovi servizi culturali e per il tempo libero dovrà avvenire in un'ottica anche commerciale, assumendo come mission non tanto i tradizionali regolamenti di servizio quanto i reali bisogni dei cittadini che, abituati e spinti dalla rete, chiederanno sempre più integrazione nella soddisfazione delle loro necessità, sia nell'accesso gratuito che in quello a pagamento.

A fronte dei massicci adeguamenti ottenuti dalle altre reti bibliotecarie, nel 2015, il Cda prende atto, come più specificatamente indicato nella Premessa alla presente relazione, dell'indisponibilità dei Comuni ad applicare l'adeguamento dell'aumento del costo della vita del valore complessivo del 15% circa (2007 – 2014), predisponendo di conseguenza un bilancio che tenga conto delle minori risorse.

Tuttavia, il CSBNO propone, quale alternativa all'adeguamento delle quote, a partire dal 2015, il conferimento da parte delle amministrazioni di nuove commesse, riguardanti, tra l'altro, la gestione di biblioteche, le attività culturali, gli archivi, il fund raising e i servizi informativi.

Si tratta, in sostanza, del principio ormai presente da molti anni nella dinamica organizzativa e strutturale del Consorzio secondo la quale il know how accumulato possa produrre servizi di qualità e a basso costo e forte riduzione di oneri amministrativi e organizzativi per i Comuni portando vantaggi reciproci, sia in termini di minor spesa per i committenti che in termini di recupero dei costi generali per il Csbno attraverso l'applicazione di un margine lordo dell'8/10% circa.

Al fine di sgomberare il campo da possibili equivoci è importante sottolineare che le attività a richiesta non prevedono l'impiego di risorse umane già pagate che in assenza di tali incarichi rimarrebbero inattive comportando un aggravio di costi generali sulla struttura. Si tratta, invece, di un processo per il quale viene messo a profitto il capitale di conoscenza e di relazioni accumulato dalla struttura produttiva mentre l'impiego reale delle persone viene sempre calcolato nei costi diretti di gestione delle attività a richiesta e rifatturato agli enti richiedenti e beneficiari dei servizi. In sostanza si tratta di un processo che crea valore quando è attivato ma non produce costi se rimane inattivo.

In questo contesto è da sottolineare che un altro considerevole vantaggio derivante dalle attività a richiesta consiste nel fatto che processi di riorganizzazione operativa dei servizi delegati del Csbno, senza la possibilità di impiegare le persone assunte a suo tempo in attività a richiesta avrebbe comportato, per comprimere davvero i costi, processi di riduzione del tempo lavoro o di licenziamento con conseguenti costi e tensioni sociali tali da far rischiare il default al Consorzio. Invece tutto ciò non è avvenuto. Nel tempo le persone acquisite in fasi in cui l'operatività dei servizi delegati avveniva con un carico maggio-



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 – consorzio@csbno.net



re di capitale umano, hanno potuto essere impiegate, spesso anche con grande soddisfazione delle persone stesse, oltreché di utilità dei servizi, per il riutilizzo delle competenze professionali di cui sopra, in attività economiche scaricando costi dalle attività delegate.

Allo scopo di illustrare il progetto di “affidamento lavori come mezzo di sostegno del Consorzio”, accanto alle quote di adesione 2015, la tabella che segue riporta l’indicazione del valore stimato di incarichi e lavori affidabili al Csbno, dai quali potrebbe scaturire il riequilibrio economico dei conti. Immaginando l’affidamento di commesse per un ammontare di 625.000 €, fissato un margine medio dell’8% circa, si otterrebbe un recupero di 50.000 €. Tale scelta offre l’opportunità di un approccio praticabile, peraltro già accolto con discreto favore dagli amministratori durante le recenti preassemblee, anche se non attendibile concretamente in tutte le biblioteche e Comuni nel 2015.



COMUNI	ABITANTI	% PROPRIETA'	TOTALE QUOTA 2015	VALORE IMPONIBILE LAVORI DA AFFIDARE AL CSBNO nel 2015
ARESE	19.185	2,58%	€ 38.847,92	€ 15.528,46
BARANZATE	11.538	1,48%	€ 26.696,24	€ 9.338,93
BOLLATE	36.164	4,95%	€ 61.157,28	€ 29.271,37
BRESSO	26.240	3,51%	€ 44.688,00	€ 21.238,82
BUSTO GAROLFO	13.727	1,73%	€ 27.890,09	€ 11.110,72
CANEGRATE	12.593	1,61%	€ 25.807,66	€ 10.192,85
CERRO MAGGIORE	15.235	1,90%	€ 29.283,79	€ 12.331,30
CESATE	14.146	1,74%	€ 30.436,23	€ 11.449,86
CINISELLO BALSAMO	74.669	9,81%	€ 103.003,90	€ 60.437,55
CORMANO	20.059	2,54%	€ 42.042,56	€ 16.235,88
CORNAREDO	20.289	2,71%	€ 42.692,20	€ 16.422,04
CUSANO MILANINO	19.002	2,54%	€ 37.877,54	€ 15.380,34
DAIRAGO	6.139	0,69%	€ 15.091,00	€ 4.968,94
GARBAGNATE MILANESE	27.152	3,59%	€ 50.834,48	€ 21.977,00
LAINATE	25.573	3,24%	€ 49.121,57	€ 20.698,94
LEGNANO	60.269	7,52%	€ 77.569,06	€ 48.782,10
NERVIANO	17.398	2,31%	€ 35.957,22	€ 14.082,05
NOVATE MILANESE	20.165	2,67%	€ 40.528,02	€ 16.321,68
PADERNO DUGNANO	47.048	6,23%	€ 70.394,62	€ 38.080,94
PARABIAGO	27.518	3,34%	€ 45.642,09	€ 22.273,24
PERO	10.932	1,36%	€ 26.200,92	€ 8.848,43
POGLIANO MILANESE	8.318	1,09%	€ 18.926,78	€ 6.732,64
PREGNANA MILANESE	7.025	0,82%	€ 18.016,55	€ 5.686,08
RESCALDINA	14.200	1,79%	€ 28.862,31	€ 11.493,57
RHO	50.844	6,67%	€ 75.949,11	€ 41.153,45
SAN GIORGIO SU LEGNANO	6.814	0,86%	€ 16.352,48	€ 5.515,29
SAN VITTORE OLONA	8.380	1,08%	€ 20.063,13	€ 6.782,82
SENAGO	21.357	2,73%	€ 41.718,50	€ 17.286,49
SESTO S. GIOVANNI	80.932	10,74%	€ 104.188,07	€ 65.506,86
SETTIMO MILANESE	19.990	2,48%	€ 36.853,17	€ 16.180,03
SOLARO	14.093	1,79%	€ 28.251,86	€ 11.406,96
VANZAGO	8.978	1,08%	€ 19.713,40	€ 7.266,85
VILLA CORTESE	6.199	0,81%	€ 15.733,85	€ 5.017,51
	772.171	100,00%	€ 1.346.391,59	€ 625.000,00
Ab. aggiornato al 31-1-2014				Margine medio dei lavori 8%



Nella tabella sottostante viene rappresentato come, dal 2007 ad oggi, un valore pari quasi alla metà dei versamenti sia ritornato ogni anno direttamente ai Comuni sotto forma di acquisto libri, promozione della lettura e manutenzione delle macchine e degli apparati presenti nella rete.

ANNI	ABITANTI	VARIABILE	QUOTA PER ABITANTE	FISSA	TOTALE SERVIZI	INDICE ANNUALE ISTAT	PROGRESSIVO ISTAT	MANUTENZIONE	ACQUISTO LIBRI	ATT. PROM.	TOTALE RITORNO AI COMUNI	TOTALE VERSATO	
2007	759.179	€ 470.690,98	€ 0,62	€ 158.000,00	€ 628.690,98	2,6	2,6	€ 75.776,60	€ 397.450,74	€ 28.000,00	€ 501.227,34	€ 1.129.918,32	
2008	759.664	€ 531.764,80	€ 0,70	€ 158.000,00	€ 689.764,80	2,0	4,6	€ 76.400,00	€ 465.086,65	€ 28.000,00	€ 569.486,65	€ 1.259.251,45	
2009	759.664	€ 531.764,80	€ 0,70	€ 158.000,00	€ 689.764,80	1,9	6,5	€ 76.400,00	€ 465.086,65	€ 28.000,00	€ 569.486,65	€ 1.259.251,45	
2010	765.865	€ 536.105,50	€ 0,70	€ 156.000,00	€ 692.105,50	1,0	7,5	€ 82.350,00	€ 465.086,65	€ 28.000,00	€ 575.436,65	€ 1.267.542,15	
2011	770.152	€ 539.106,40	€ 0,70	€ 158.000,00	€ 697.106,40	2,4	9,9	€ 89.110,00	€ 465.086,65	€ 28.000,00	€ 582.196,65	€ 1.279.303,05	
2012	714.571	500.199,70	€ 0,70	€ 140.000,00	€ 640.199,70	3,2	13,1	€ 85.690,00	€ 420.779,65	€ 25.500,00	€ 531.969,65	€ 1.172.169,35	
2013	769.813	€ 538.869,10	€ 0,70	€ 154.000,00	€ 692.869,10	0,6	13,7	€ 109.520,00	€ 460.734,63	€ 27.500,00	€ 597.754,63	€ 1.290.623,73	
2014	754.993	€ 528.495,10	€ 0,70	€ 154.000,00	€ 682.495,10	0,2	13,9	€ 112.337,00	€ 460.734,63	€ 27.500,00	€ 600.571,63	€ 1.283.066,73	
2015	772.171	€ 586.849,96	€ 0,76	€ 154.000,00	€ 740.849,96			€ 117.307,00	€ 460.734,63	€ 27.500,00	€ 605.541,63	€ 1.346.391,59	
		Queste quote corrispondono ai servizi erogati dal Csbno alle biblioteche						Queste quote corrispondono ai servizi erogati dal Csbno alle biblioteche					

Una componente essenziale della nuova sostenibilità del bilancio consortile sarà legata alla capacità di attrarre risorse economiche da soggetti privati per mezzo del fund raising. Specifico impegno sarà rivolto alla realizzazione di efficaci azioni di stimolo alla donazione da parte di singoli individui ed imprese, anche sfruttando il meccanismo previsto dal decreto Art Bonus, in virtù del quale è detraibile il 65% delle cifre devolute a favore delle biblioteche come delle altre strutture culturali. Inoltre, verrà attivata la ricerca di finanziamenti europei in forma diretta o indiretta attraverso agenzie di riferimento.

Nella storia del Consorzio, altri momenti sono stati tanto difficili e problematici quanto quello attuale. Tuttavia il presente, a differenza del passato, sta richiedendo una scelta senza precedenti, ovvero quella del coinvolgimento diretto degli utenti nel sostegno dei servizi. Si tratta di un tema complesso, fonte, dal 2013, di lunghi confronti e dibattiti tra bibliotecari e amministratori, dai quali è scaturita l'iniziativa di dare vita ad una campagna di sottoscrizione volontaria della tessera utente sostenitore +TECA per il 2014. Con il tesseramento di 5.000 (oltre a 2.000 previsti dal Comune di Cusano Milanino con un apposito progetto) utenti, produttivo di 50.000 € di entrata (70.000 con l'intervento del Comune di Cusano Milanino), l'iniziativa non ha raggiunto l'obiettivo di bilancio di un incasso ipotizzato di 150.000 €, potendosi giudicare deficitaria sotto questo punto di vista (-80.000 tenuto anche conto dell'operazione di Cusano Milanino). Nonostante ciò, l'esperienza si presta a chiavi di lettura differenti e assai più positive. Un risultato di questo tipo, infatti, è assolu-



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 – consorzio@csbno.net



tamente straordinario per un settore, quello delle biblioteche italiane, al cui interno nessuna realtà è stata in grado di realizzare una raccolta fondi delle dimensioni descritte e in così poco tempo (4 mesi reali). Inoltre, l'esperienza ha prodotto un risultato per niente secondario, quello di aver modificato, in buona parte, la visione e l'approccio degli operatori di biblioteca, principali artefici del rapporto con gli utenti, diversi dei quali si sono trasformati nell'arco di pochi mesi da meri erogatori di servizi in vivaci promotori degli stessi. Appurata l'impossibilità di prolungare indefinitamente l'attuale campagna, in quanto concettualmente connessa all'idea di sostegno una tantum per la sopravvivenza delle biblioteche in un periodo di straordinaria difficoltà, per il 2015 sono stati sottoposti agli amministratori alcuni modelli alternativi di contribuzione da parte dell'utenza. L'orientamento attualmente prevalente tra gli amministratori è quello di perseguire con il tesseramento di utenti sostenitori con un forte rilancio della tessera +Teca sperimentata nello scorso anno. In proposito e con la collaborazione dei bibliotecari verranno lanciate nuove iniziative capaci di risvegliare l'attenzione e l'interesse degli utenti al fine di ripetere la performances dello scorso anno e di raccogliere contributi per circa 50.000 euro.

La tabella con i risultati attesi dalla nuova campagna è la seguente:



COMUNI	UTENTI	TARGET	% PROPRIETA'
Arese	3.839	129	2,58%
Baranzate	1.073	74	1,48%
Bollate	7.009	248	4,95%
Bresso	2.846	175	3,51%
Busto Garolfo	1.545	86	1,73%
Canegrate	962	81	1,61%
Cerro Maggiore	695	95	1,90%
Cesate	1.574	87	1,74%
Cinisello Balsamo	11.714	490	9,81%
Cormano	2.312	127	2,54%
Cornaredo	2.091	136	2,71%
Cusano Milanino	3.268	127	2,54%
Dairago	582	35	0,69%
Garbagnate Milanese	3.172	179	3,59%
Lainate	4.504	162	3,24%
Legnano	5.201	376	7,52%
Nerviano	2.391	116	2,31%
Novate Milanese	3.792	134	2,67%
Paderno Dugnano	6.083	312	6,23%
Parabiago	2.341	167	3,34%
Pero	1.395	68	1,36%
Pogliano Milanese	349	54	1,09%
Pregnana Milanese	566	41	0,82%
Rescaldina	1.753	90	1,79%
Rho	6.339	334	6,67%
San Giorgio su Legnano	823	43	0,86%
San Vittore Olona	976	54	1,08%
Senago	2.225	137	2,73%
Sesto San Giovanni	8.140	537	10,74%
Settimo Milanese	2.705	124	2,48%
Solaro	1.200	89	1,79%
Vanzago	953	54	1,08%
Villa Cortese	644	41	0,81%
Totale complessivo	95.062	5.000	100,00%



In sintesi la manovra che il Cda propone per il 2015, in sostituzione della quota originariamente prevista proveniente dalle tessere utenti (obbligatoria o plus) che sembra richiedere ancora tempo di riflessione da parte degli amministratori, è la seguente:

1. Mantenimento della tessera +Teca (vedi tabella con suddivisione tra i Comuni). Sostegno e lancio di una campagna rivolta alle realtà economico imprenditoriali	€ 50.000
2. Intervento dei Comuni con affidamento lavori nuovi al Csbno. Vedi tabella	€ 50.000
3. Bandi – fund raising	€ 50.000
TOTALE	€ 150.000

Quanto incassato in più dall'azione 1 (purché si raggiunga l'obiettivo generale di 150.000 euro), verrà riconosciuto (con acquisti di beni e servizi dal Csbno) per il 50% alle biblioteche che avranno generato il maggior risultato

Questo schema prevede i seguenti livelli di responsabilità e di sostegno:

1. Tessera +Teca: la responsabilità del raggiungimento del risultato deve essere condivisa con amministratori e bibliotecari. La tabella mostra i risultati che ogni Comune deve raggiungere. L'obiettivo è fissato sulla base della quota di proprietà di ciascun Comune piuttosto che sul numero degli utenti iscritti alla propria biblioteca sia per la variabilità dell'iscrizione degli utenti (che possono liberamente cambiare la biblioteca preferita in qualsiasi momento) che per l'obiettivo di sostegno del Csbno che sta in carico ad ogni Comune sulla base del peso di responsabilità di ciascuno. Quindi in caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo ogni Comune dovrà prevedere la quota mancante tra il risultato realmente ottenuto e l'obiettivo indicato dalla tabella.
2. Il secondo obiettivo rimette, in parte, in carico ai Comuni la necessità di un'assunzione diretta di responsabilità sul funzionamento del Csbno aprendo la strada ad altri modelli di sostegno derivanti dall'affidamento diretto di servizi.
3. Il terzo obiettivo è in carico al Csbno ma deve ottenere l'appoggio politico delle amministrazioni partecipanti per il suo raggiungimento. Esempio da questo punto di vista è stato il risultato del primo bando fondo Expo della Regione che pur rappresentando il territorio più pesantemente coinvolto nei disagi per l'Expo non ha ottenuto alcun finanziamento. In questa fase il Csbno si sta predisponendo a gestire un'aggregazione che



coinvolge tutte le reti della Città Metropolitana, che ne condividono i contenuti, avendo ottenuto, peraltro, un significativo consenso da parte della consigliera delegata alla cultura, ma è necessario garantire all'interno dell'area consortile una forte coesione sul progetto.

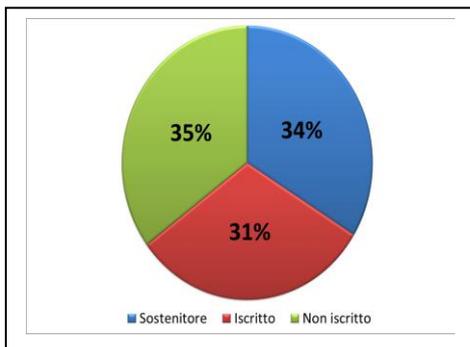
Nel caso le tre manovre non dessero i risultati attesi sarà possibile effettuare un'operazione di trasformazione del fondo di dotazione in risorse per la copertura del bilancio al fine di non chiudere l'esercizio in perdita.

In particolare è necessario fissare fin d'ora un'Assemblea di verifica da tenersi agli inizi di ottobre nell'ambito della quale deliberare, a norma dell'articolo 6 dello Statuto, la modifica del fondo di dotazione per la copertura di eventuali esigenze di pareggio di bilancio.

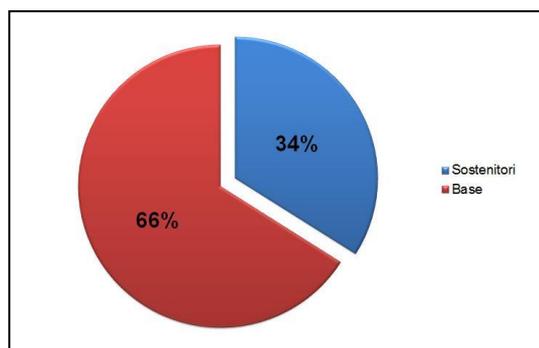
Una veloce annotazione sulla partecipazione alla campagna +Teca ci fa rilevare come a fronte di responsabilità quasi unanimemente poste in capo al Csbno per il mancato raggiungimento dell'obiettivo di 150.000 euro dello scorso anno, i livelli di adesione alla campagna stessa da parte di amministratori e bibliotecari siano stati del tutto imbarazzanti ed abbiano costituito un segnale evidente di mancata partecipazione.

Riportiamo, a titolo di esempio, i grafici che indicano la sottoscrizione della tessera +Teca degli amministratori e dei bibliotecari:

AMMINISTRATORI
(Rileva anche l'iscrizione o meno alla biblioteca)



BIBLIOTECARI
(Per base si intende coloro che NON hanno sottoscritto la tessera +Teca)





Alcune riflessioni tecniche/gestionali emerse dal confronto politico/amministrativo

Nell'ambito del positivo e serrato confronto sviluppatosi nell'ultimo periodo il Cda ritiene indispensabile esplicitare in maniera chiara ed incontrovertibile quali siano le linee di azione adottate rispetto alle principali questioni sollevate da singoli amministratori al fine di costruire una base comune su cui poggiare l'impalcatura complessiva del Csbno.

Le principali questioni sollevate sono le seguenti:

- *riduzione consulenze legali appoggiandosi alla dirigenza dei Comuni*
 - Il Cda pur apprezzando il suggerimento ritiene che la natura giuridica del Csbno richieda una competenza specifica non sempre presente nell'ambito dei Comuni, inoltre il parere emesso da un professionista abilitato prevede anche, in caso di necessità, la tutela legale che i dirigenti dei Comuni non sono in grado di assicurare. Il parere legale altresì deve avere un valore di terziarietà rispetto ai soci e all'Azienda.
- *riduzione costi di gestione paghe e contributi appoggiandosi agli uffici dei Comuni a ciò attrezzati*
 - Anche in questo caso la questione è legata alla differente forma contrattuale applicata (Federculture nel Csbno e Enti Locali nei Comuni). Il Csbno sta proponendo un accordo con le altre Aziende speciali del territorio (anche se in prima battuta l'orientamento non è stato accolto). Il suggerimento è comunque molto interessante se applicato invece ai Comuni stessi che avendo lo stesso contratto potrebbero concentrare tutti i servizi di personale realizzando risparmi molto consistenti, da investire per la cultura.
- *riduzione costi di pulizia utilizzando l'appalto di un Comune che porterebbe un risparmio del 50%*
 - L'attuale assegnazione del servizio di pulizie è stato assegnato attraverso una gara aggiudicata dall'operatore che effettua le pulizie anche per gli uffici di Arpa siti nello stesso edificio del Csbno. Una maggior compressione dei costi si tradurrebbe in un degrado dei servizi oppure in uno sfruttamento del personale impiegato.
- *ridurre gli straordinari ottimizzando l'utilizzo delle risorse professionali di staff*
 - Gli straordinari in parte sono utilizzati per evitare l'impiego di ulteriore personale nelle sostituzioni dei servizi effettuati a pagamento (normalmente il Csbno vende il servizio e non le ore di lavoro quindi deve garantire sempre la funzionalità dei servizi; da considerare che per la forma contrattuale impiegata le malattie del personale del Csbno sono coperte dall'Inps). In parte gli straordinari sono utilizzati per lo sviluppo, a costi ridotti, di nuovi servizi e progetti a favore delle biblioteche.
- *ok a centralizzazione acquisti che devono produrre anche una riduzione di spesa per l'acquisto documenti*



- La centralizzazione degli acquisti più che una riduzione di spesa produrrà un considerevole miglioramento della qualità. La riduzione di spesa per la centralizzazione e semplificazione delle procedure amministrative è già attuata da diversi anni.
- *puntare su un piano di fusione con gli altri sistemi*
 - Il Cda ha lavorato attivamente ed intensamente per questo obiettivo: quello che è mancato è stato un forte intervento politico delle amministrazioni che non sono riuscite ad esercitare un'azione convinta e pressante sui Comuni del sistema Nord Est. La loro adesione avrebbe risolto quasi tutti i problemi di bilancio per il 2015 (oltre ad alleggerire significativamente i costi dei Comuni di quell'area)
- *intensificare fundraising e cercare sponsorizzazioni grande distribuzione*
 - Il fundraising sui privati e sugli operatori economici richiede competenze e risorse il cui investimento deve essere condiviso e trovare posto in bilancio con l'aumento di stanziamenti. In questa fase viene richiesto al Cda di ridurre gli investimenti senza i quali sembra impossibile raggiungere l'obiettivo di ottenere sponsorizzazioni.
- *elevato lo stipendio e i premi del Direttore*
 - La considerazione non trova alcun riscontro obiettivo. La seguente tabella mostra lo stato attuale della retribuzione dei dirigenti in alcuni Comuni ed Aziende di questo territorio

Ente	Stipendio	Retribuzione di posizione	Retribuzione di risultato	Altro	Compensi per incarichi di consulenza	Totale
Comune di Sesto San Giovanni	€ 43.626	€ 35.354	€ 30.998	€ -	€ -	€ 109.978
Comune di Novate	€ 43.626	€ 45.102	€ 16.000	€ -	€ -	€ 104.728
Comune di Rho	€ 43.311	€ 42.000	€ 18.302	€ -	€ -	€ 103.613
SERCOP	€ 47.010	€ 40.615	€ 6.122			€ 93.748
Comune di Legnano	€ 43.311	€ 37.527	€ 10.742	€ 315	€ -	€ 91.894
Comune di Sesto San Giovanni	€ 43.626	€ 30.154	€ 16.695	€ -	€ -	€ 90.474
Comune di Rho	€ 43.311	€ 34.000	€ 11.251	€ 1.212	€ -	€ 89.774
Comuni Insieme	€ 43.626	€ 31.000	€ 11.500			€ 86.126
Comune di Rho	€ 43.311	€ 34.000	€ 6.800	€ -	€ -	€ 84.111
Comune di Sesto San Giovanni	€ 43.626	€ 25.997	€ 13.447	€ 26	€ 300	€ 83.395
CSBNO	€ 43.311	€ 20.253	€ 6.076	€ -	€ -	€ 69.640

- *debole e non condivisibile la modalità di interruzione incarico Direttore*
 - Le modalità di interruzione e rinnovo dell'incarico del direttore sono fissate dal DPR 902 e non dipendono dal Cda
- *ridurre l'interprestito*
 - Come sottolineato in molte altre occasioni questo Cda non è disponibile a ridurre i servizi alle biblioteche ed agli utenti perché si tradurrebbe in un suicidio delle biblioteche stesse.
- *puntare sul trasferimento della formazione residua dei Comuni*



- I corsi di formazione organizzati dalle singole amministrazioni comunali o da associazioni locali possono tutti essere assorbiti nell'ambito della struttura di formazione del Csbno, ciò dipende in gran parte dalla volontà delle amministrazioni stesse.
- *puntare su Città Metropolitana*
 - Il Csbno ha puntato fin dall'inizio alla Città Metropolitana consapevole che la propria esperienza e struttura potesse essere condivisa dal resto del territorio metropolitano. In tal senso è da leggere il capofilato esercitato dal Csbno nel progetto regionale fondo Expo
- *fare ricorso per mancata erogazione 2014 contributi da Provincia*
 - Già attivato
- *richiesta piano del Cda per la sostenibilità del Csbno dal 2016 in poi*
 - Il Csbno sta ponendo all'attenzione delle amministrazioni la questione della sostenibilità di lungo periodo: in questa direzione vanno letti i progetti presentati lo scorso anno in occasione del bilancio di previsione 2014. In questa relazione troveranno spazio elaborazioni più articolate rispetto alle proposte dello scorso anno.
- *proposta di una sede in comodato d'uso gratuito presso il Comune di Rho*
 - Al di là del fatto che la proposta non può avere alcun impatto sul bilancio 2015 perché il contratto che lega il Consorzio al Comune di Paderno, proprietario dell'attuale sede, prevede la possibilità di recesso del contratto con preavviso di 6 mesi. Inoltre la sede prospettata dal Comune di Rho ha una dimensione del 50% inferiore alle esigenze degli uffici e si trova in un edificio attualmente occupato da alcuni servizi e che richiederebbe, comunque, un intervento di messa a norma e predisposizione strutturale il cui costo deve essere valutato.

Infine rispetto alla questione dei tagli e riduzioni di spesa del bilancio del Csbno più volte invocate da diversi amministratori sia nei termini di pura riduzione dei costi che di riduzione dei servizi, il Cda non può che ribadire quanto indicato nelle ultime tre relazioni del Cda accompagnatorie dei bilanci di previsione 2013, 2014 e 2015. Le relazioni del 2013 e del 2014 sono state approvate dall'Assemblea con consensi molti ampi, confermando, in tal modo la strategia seguita dal Cda nella gestione del Consorzio e nella definizione delle strategie.

(Relazione al bilancio di previsione 2013)

Il Cda in coerenza con il mandato ricevuto e con la consapevolezza del patrimonio di conoscenza e servizi del Csbno ha definito la seguente azione strategica in linea con le indicazioni del documento Innovazione:

- 1) *Riorganizzazione interna*
- 2) *Aumento delle vendite di servizi*
- 3) *Più incisiva attività di Fundraising*
- 4) *Piccola partecipazione ai costi degli utenti*



(Relazione al bilancio di previsione 2014)

Per comprendere bene la situazione dell'andamento delle risorse è utile analizzare la seguente tabella che fissa al 2007 lo stato di partenza delle risorse disponibili e ne calcola, fino al 2012 le riduzioni sommandole:

Le azioni di modifica e razionalizzazione portate avanti dal Csbno nel corso degli anni sono state le seguenti:

DESCRIZIONE	TOTALE RIDUZIONE DAL 2007 AL 2012
<i>Somma dei contributi provinciali e regionali</i>	€ 720.000
<i>Uscita di Limbiate (dal 2009) senza diminuzione di costi</i>	€ 200.000
<i>Nessun aumento di quote dei Comuni né adeguamenti Istat</i>	€ 640.000
	€ 1.560.000

DESCRIZIONE	TOTALE BENEFICI DAL 2007 AL 2012
<i>Sparizione dei costi di catalogazione (150.000 euro l'anno dal 2008)</i>	€ 750.000
<i>Riorganizzazione dell'ufficio tecnico (2013)</i>	€ 50.000
<i>Riallocazione di costi del personale (90.000 euro dal 2008)</i>	€ 450.000
	€ 1.250.000

(Dalla relazione del Cda al bilancio di previsione 2015 pubblicata per l'Assemblea del 9-4-2015)

Da questo punto di vista è importante condividere una riflessione sugli aspetti strutturali del Consorzio: la limitata dimensione operativa ed economica impone confini ben precisi ad azioni strutturali di ridimensionamento e compressione della spesa. Come indicato in diverse comunicazioni e relazioni il Csbno è stato l'artefice, sul piano dei servizi delle reti bibliotecarie, di innovazioni e cambiamenti che hanno modificato costi ed assetti organizzativi di diversi servizi di rete; innovazioni e cambiamenti adottati in seguito da diverse altre reti bibliotecarie. Esiste, però, un limite al di sotto del quale non è più possibile realizzare significative economie organizzative: crediamo che questo limite sia ormai stato raggiunto o sia prossimo il suo raggiungimento. Ciò significa che ulteriori azioni di compressione che venissero richieste possono solo comportare lo scioglimento della struttura e la realizzazione dei servizi su modelli di pura e totale esternalizzazione conseguiti attraverso gare effettuate da un Comune capofila che operi per conto di tutti gli altri.



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 – consorzio@csbno.net



In sostanza, quindi, il Cda riafferma e riconferma che tagli e riduzioni di costi dell'organizzazione del Csbno sono già stati effettuati nel tempo e non ultimo nella predisposizione del bilancio di previsione 2015 con una riduzione, tra le altre, significativa, dei premi del quadro dirigente (direttore e responsabili) e dei lavoratori (premi di incentivazione). Mentre per quanto riguarda piani di compressione o riduzione dei servizi il Cda, alla luce di tutte le considerazioni fin qui fatte (ed ampiamente condivise finora dall'Assemblea), ritiene di non essere il soggetto adatto all'effettuazione di tale operazione.

I POTESI DI PIANO PLURIENNALE

L'attuale contingenza può trovare una sua collocazione nell'ambito di una visione pluriennale delle attività e dei risultati del Csbno. In questo senso è da intendersi ed inquadrare le comunicazioni che il Cda ha presentato all'Assemblea nel corso dell'ultimo anno.

Su questa base non esiste ancora un piano scientifico sostenuto da analisi di marketing e matematiche, bensì una visione che deriva dalla conoscenza del mercato delle biblioteche sostenuta da valutazioni economiche derivanti da esperienza e rilevazione della situazione nazionale.

Si è consapevoli che il piano dovrebbe essere trasformato in un progetto scientifico, ma si è anche consapevoli che tale operazione ha un suo costo che può essere affrontato qualora la strategia sia pienamente condivisa dall'Assemblea, nonché sostenuta dalla disponibilità a partecipare.



Presentiamo, in sintesi, il piano.

(Valori in migliaia di Euro)								
DESCRIZIONE	2016		2017		2018		2019	
	COSTI	RICAVI	COSTI	RICAVI	COSTI	RICAVI	COSTI	RICAVI
Delegati (per i ricavi solo le quote dei Comuni)	€ 1.650	€1.350	€ 1.650	€ 1.350	€ 1.650	€ 1.350	€1.650	€ 1.350
Utenti	€ 30	€ 180	€ 40	€ 250	€ 50	€ 320	€ 50	€ 450
Economiche:								
Biblioteche	€ 1.350	€ 1.600	€ 1.550	€ 1.800	€ 1.550	€ 2.000	€2.000	€ 2.500
Formazione	€ 170	€ 220	€ 200	€ 250	€ 230	€ 300	€ 250	€ 320
Attività culturali	€ 520	€ 550	€ 650	€ 700	€ 820	€ 950	€ 920	€ 1.000
Archivi	€ 60	€ 90	€ 90	€ 120	€ 120	€ 170	€ 150	€ 200
Automazione	€ 40	€ 70	€ 50	€ 80	€ 60	€ 100	€ 80	€ 150
Bandi - fund raising	€ 90	€ 100	€ 130	€ 150	€ 220	€ 250	€ 250	€ 300
Mercato (privati, sponsorizzazioni, pubblicità, vendita prodotti e servizi, ecc.)	€ 40	€ 50	€ 80	€ 100	€ 120	€ 150	€ 150	€ 200
Esterne al territorio (vendite, borsellino, convenzioni, ecc.)	€ 90	€ 100	€ 180	€ 200	€ 260	€ 300	€ 420	€ 500
TOTALI	€ 4.040	€4.310	€ 4.620	€ 5.000	€ 5.080	€ 5.890	€5.920	€ 6.970
MARGINI	€ 270		€ 380		€ 810		€ 1.050	

Riportiamo, qui, alcune note necessarie per comprendere il significato delle varie voci:



COSTI E RICAVI DELEGATI

Il presupposto, confermato dall'esperienza degli ultimi anni, è quello che il costo dell'erogazione dei servizi non cambi nel tempo essendosi consolidato il modello produttivo.

Per quanto riguarda i ricavi il piano NON prevede più i contributi regionali (già dal 2016) e fissa i contributi dei Comuni alla quota complessiva attuale di 1.350.000 euro senza più alcun aumento.

UTENTI

Il piano prende in considerazione l'ipotesi del contributo degli utenti anche se non ancora oggetto di scelta degli amministratori. L'entità del contributo è tale per cui il risultato potrà essere raggiunto solo se prevista una tariffazione obbligata (tessera uguale per tutti oppure tessera per servizi plus). Si prevede una proiezione a fine periodo di 450.000 euro pari ad un valore di 5 euro per 90.000 utenti (ipotesi tessera obbligatoria per tutti) oppure un valore di 10 euro per 45.000 utenti (tessera servizi plus). La proiezione è calibrata negli anni in un'ipotesi di crescita progressiva. Sono anche previste minime frazioni di costo per il sostegno delle campagne.

BIBLIOTECHE

Si tratta del servizio più importante tra quelli erogati dal Csbno e che è destinato a crescere sia per i continui richiami agli affidamenti dei servizi che per le situazioni di criticità che inevitabilmente si creeranno nei prossimi anni a carico dei Comuni.

In particolare da un'analisi di massima effettuata sul personale operante nelle biblioteche del Csbno risulta la seguente situazione dal punto di vista dell'età anagrafica degli operatori:

Classi di età	Totale	%
Fino al 1957	66	20%
dal 1958 al 1974	153	46%
dal 1975 in poi	113	34%
Totale complessivo	332	100%

Nei prossimi anni (4/5/6) una cinquantina di persone che lavorano nelle biblioteche andranno in pensione, si tratta di lavoratori che con le attuali regole non potranno essere sostituiti nell'ambito degli organici comunali.

I Comuni devono porsi seriamente il problema della continuità dei servizi attraverso un rapporto di servizio più organico con il Csbno.

Per tale ragione il piano pluriennale ha previsto che sia possibile raggiungere un fatturato, al 2019, di 2.500.000 euro pari ad un impiego complessivo di circa 80 persone FTE



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 – consorzio@csbno.net



FORMAZIONE

L'attività di corsistica offerta agli utenti ha mostrato un grande livello di apprezzamento (sia per le adesioni che per le customer satisfaction) da parte dei partecipanti tanto da far ipotizzare un suo possibile aumento di almeno il 50% nell'arco di un quadriennio. E' però indispensabile che bibliotecari ed amministratori facilitino tale attività ospitando i corsi e facendoli diventare parte della propria offerta culturale agli utenti.

ATTIVITA' CULTURALI

Le attività culturali corrispondono ad un preciso orientamento politico affidato dall'Assemblea al Csbno a partire dal documento sull'Innovazione del novembre 2012.

Oltre all'attività per Scenaperta che ha già messo all'attivo due stagioni vi sono possibilità di sviluppo legate agli stanziamenti dei Comuni per questo settore ed agli orientamenti dell'Assemblea dei Comuni di Insieme Groane per una convergenza nel Csbno. Da una rilevazione recentemente effettuata è risultato che il valore complessivo delle attività culturali dei Comuni ammonta, senza contare il costo del personale, a circa 2.200.000 euro. Il piano pluriennale prevede che metà di tale stanziamento, pari a circa 1.000.000 di euro, possa rientrare, entro il 2019, nel bilancio del Csbno al fine di realizzare economie di scala e razionalizzazioni di spesa.

ARCHIVI

Da diversi anni il Csbno segue con attenzione lo sviluppo dei servizi archivistici sia perché tale funzione appartiene interamente alla propria mission che per l'esigenza di supportare i Comuni nella gestione e valorizzazione di questo patrimonio informativo.

Il perdurare delle difficoltà economiche ha ridotto i progetti sui quali i Comuni si possono impegnare, ma la funzione è sempre in carico agli enti locali e il continuo mancato intervento provoca un accumulo di costi che risulterà sempre più difficilmente affrontabile.

Il Csbno continua a mettersi a disposizione dei Comuni ma è necessario che anch'essi valutino il servizio e che si affidino sempre più al Consorzio. L'ipotesi di questo piano pluriennale è cautelativo rispetto ai possibili progetti.

AUTOMAZIONE

Pur avendo ridotto l'attività interna del Csbno sul piano dei servizi informatici, il mantenimento di un livello di competenza consente di ipotizzare il consolidamento di una piccola attività economica per i servizi informatici pari a circa il raddoppio dell'attuale livello.



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 – consorzio@csbno.net



BANDI – FUND RAISING

L'attività di fund raising costituisce un segmento sul quale il Csbno da diverso tempo si sta misurando anche con risultati confortanti (salvo gli ultimi bandi regionali per Expo per i quali la regia non è stata gestita dal Csbno).

I bandi di per sé non costituiscono un elemento di finanziamento strutturale, consentono, invece, di estendere ed ampliare l'attività propria dell'azienda creando una rete di relazioni che si riflette positivamente su tutta l'attività di servizio. Inoltre la gestione dei bandi consente, normalmente, la copertura di alcuni costi generali di amministrazione che alleggeriscono il carico di costi sui canali di finanziamento.

L'ipotesi effettuata nel presente piano prevede al 2019 un risultato di circa 300.000 lordi.

MERCATO INTERNO

Per mercato interno si intende lo sviluppo di tutte le attività rivolte agli utenti o agli operatori economici del territorio e comprendono sia attività di vendita diretta come, per esempio, la vendita di libri, che ad attività di vendita di spazi pubblicitari o sponsorizzazioni.

La valutazione è del tutto cautelativa prevedendo un fatturato lordo di circa 200.000 euro nel quadriennio.

MERCATO ESTERNO

Per mercato esterno si intendono le attività, attualmente in corso di coltivazione, che si rivolgono all'insieme delle reti bibliotecarie e delle singole biblioteche limitrofe, lombarde o nazionali.

La leadership esercitata dal Csbno nel mondo delle biblioteche consente di ipotizzare un risultato significativo giocato soprattutto sullo sviluppo di strumenti software gestiti direttamente dal Csbno quali la piattaforma Cosedafare e il borsellino elettronico.



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 – consorzio@csbno.net



PRESENTAZIONE DEL BILANCIO

Il Bilancio del CSBNO è organizzato in due sezioni, quella “delegata” e quella “a richiesta”. La sezione “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: 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. La sezione “a richiesta” contiene i servizi che vengono erogati ad alcuni Comuni su apposita e specifica commissione: 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.

In ogni parte del bilancio sono indicati i costi diretti di ciascuna attività, mentre i costi indiretti (o generali) sono ripartiti nelle due aree in proporzione al peso specifico. Il vantaggio di questa formula è quello di consentire una razionalizzazione delle risorse, grazie alla quale è di volta in volta possibile un impiego di persone e professionalità non vincolato a nuovi investimenti specifici.



In generale, per il bilancio 2015 sono ipotizzati i seguenti costi e ricavi.

BILANCIO DI PREVISIONE 2015			
COSTI		RICAVI	
Personale (*)	€ 446.357	Quote Comuni per acquisto libri	€ 460.734
Ammortamento libri (*)	€ 480.000	Quote Comuni per funzionamento	€ 885.658
Altri ammortamenti (*)	€ 138.259	Regione Lombardia	€ 144.500
Costi informatici (*)	€ 172.755	Quota utente +Teca	€ 50.000
Logistica (prestito interbibl.)	€ 131.950	Margine lordo attività economiche	€ 368.517
Altre spese (*)	€ 271.571	TOTALE	€ 1.909.409
Costi generali coperti dalle attività economiche (*)	€ 268.517	(*) VEDERE TABELLE ANALITICHE	
TOTALE	€ 1.909.409		

Il dettaglio del personale impiegato nelle attività delegate mette in luce la presenza di 17 dipendenti preposti ai servizi, per un totale di 9,18 FTE. Uno dei maggiori vantaggi derivanti da questo modello organizzativo è dato dal fatto di poter contare su contributo professionale ampio per numero e variegato per competenze, i cui costi, però, vengono ripartiti tra la parte delegata e quella economica. Questa formula consente di rendere forte e potente l'azione del Consorzio nello sviluppo dei servizi. Da questo punto di vista si può affermare che ad essere pagato attraverso il contributo dei Comuni è sostanzialmente il mantenimento e l'accrescimento di un know-how fatto di conoscenza, competenze e di un insieme creativo di relazioni, il cui depositario è un personale di indiscusso valore, un insieme di professionisti in grado di rapportarsi con successo con qualsiasi realtà italiana sia bibliotecaria che di altro genere. Grazie a ciò, all'interno del Consorzio vengono compiute esperienze in grado di generare idee nuove, modelli inediti e servizi innovativi, tali da essere solitamente oggetto di studio e riprodotti in altri contesti. Non è un caso, per esempio, se il servizio di biblioteca digitale MLOL, nato all'interno del Consorzio, sia ora presente in 4.000 biblioteche italiane.



FUNZIONE	LIVELLO	% IMPIEGO DELEGATE	COSTO DELEGATE	% IMPIEGO ECONOMICHE	COSTO ECONOMICHE	COSTO TOTALE
Archivista	D1	53%	€ 19.608,48	47%	€ 17.608,48	€ 37.216,95
Protocollo e segreteria	B4	70%	€ 21.463,81	30%	€ 9.198,77	€ 30.662,58
Istituzionale e Personale	D1	72%	€ 25.610,68	28%	€ 9.904,58	€ 35.515,26
Flussi organizzativi e personale	C4	70%	€ 24.746,63	30%	€ 10.605,70	€ 35.352,33
Storia locale	C4	20%	€ 4.741,34	80%	€ 19.094,38	€ 23.835,72
Responsabile servizi biblioteconomici	D4	50%	€ 31.036,78	50%	€ 31.036,78	€ 62.073,56
Assistente direzione	CO-CO-PRO	70%	€ 17.640,00	30%	€ 7.560,00	€ 25.200,00
Promolettura	C1	30%	€ 7.472,21	70%	€ 17.435,17	€ 24.907,38
Amministrazione e acquisto libri	B4	80%	€ 22.374,79	20%	€ 5.593,70	€ 27.968,49
Wikipedia, Fablab, Opendata	D1	50%	€ 18.268,28	50%	€ 18.268,28	€ 36.536,55
Responsabile amministrazione	D3	70%	€ 35.240,17	30%	€ 15.102,93	€ 50.343,10
Gestione progetti	D3	50%	€ 23.350,09	50%	€ 23.350,09	€ 46.700,17
Supporto Clavis e Opac 1	D1	20%	€ 6.966,97	80%	€ 27.867,89	€ 34.834,86
Supporto Clavis e Opac 2	C1	20%	€ 6.142,39	80%	€ 24.569,54	€ 30.711,93
Istruttore Tecnico	C3	52%	€ 17.266,72	48%	€ 15.766,71	€ 33.033,43
Direttore	DIR	70%	€ 60.507,55	30%	€ 25.931,81	€ 86.439,35
Contabile	C3	71%	€ 20.001,58	29%	€ 8.036,39	€ 28.037,97
TOTALE PARZIALE		918%	€ 362.438,46	782%	€ 286.931,17	€ 649.369,63
DESCRIZIONE		% IMPIEGO DELEGATE	COSTO DELEGATE	% IMPIEGO ECONOMICHE	COSTO ECONOMICHE	COSTO TOTALE
TICKET MENSA		74%	€ 14.458,85	26%	€ 5.040,00	€ 19.498,85
PREMI DIPENDENTI		69%	€ 10.353,48	31%	€ 7.860,00	€ 18.213,48
PREMI PO E DIREZIONE		70%	€ 1.279,10	30%	€ 4.833,90	€ 6.113,00
VARIE (FORMAZIONE)		100%	€ 3.435,60	0%	€ -	€ 3.435,60
SPESE TRASFERTA		70%	€ 14.000,00	30%	€ 6.000,00	€ 20.000,00
INDENNITÀ DI COORDINAMENTO		100%	€ 8.986,10		€ -	€ 8.986,10
STRAORDINARI		100%	€ 31.406,00	0%	€ -	€ 31.406,00
TOTALE PARZIALE			€ 83.919,13		€ 23.733,90	€ 107.653,03
TOTALE			€ 446.357,59		€ 310.665,07	€ 757.022,66

Nella stessa prospettiva va interpretato un dato a prima vista un po' anomalo, quello relativo alle ore di lavoro straordinario. Non essendo incluso, in quanto azienda speciale, nella lista di cui all'Articolo 1 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il CSBNO è libero dai vincoli esistenti per gli Enti Locali. Ciò permette di considerare la quantità di straordinari effettuati, i quali vengono interpretati in chiave di investimento finalizzato allo sviluppo di servizi e alla costruzione di nuove ipotesi di lavoro. La tabella sottostante mostra il dettaglio delle ore di lavoro straordinario e delle attività alla cui cura vengono dedicate.



ATTIVITÀ	ORE
Artoteca	200
Sostituzioni biblioteca	200
Progetto Bicocca	300
Pianoforte in biblioteca	200
Formazione / piattaforma CoseDaFare	200
Progetto Scenaperta / social	150
Attività culturali Pero	150
Assemblee e Cda	100
Progetto La Verdi	200
Bando Exponiamoci	400
Biblioteche esterne per Cafèlib	400
TOTALE	2.500

Un altro elemento tipico delle aziende, assente invece dai bilanci degli Enti Locali, è quello degli ammortamenti. L'impianto complessivo risulta particolarmente elevato (500.000 € solo di ammortamento libri), in quanto corrispondente ad una serie di investimenti effettuati nel corso del tempo, e non ricaduti direttamente sulle quote versate dai Comuni.

Previsione anno 2015	
Somma di Valore Scontato	Totale complessivo
Ammortamento libri	€ 480.000
Ammortamento Libri anno 2011	€ 75.000
Ammortamento Libri anno 2012	€ 45.000
Ammortamento Libri anno 2013	€ 125.000
Ammortamento Libri anno 2014	€ 125.000
Ammortamento Libri anno 2015	€ 110.000
Ammortamento MLOL	€ 25.000
Ammortamento MLOL	€ 25.000
Ammortamento macchine elettroniche d'ufficio	€ 88.259
Ammortamento macchine elettroniche d'ufficio	€ 88.259
Ammortamenti impianti fissi ed attrezzature varie sede	€ 15.000
Ammortamenti impianti fissi ed attrezzature varie sec	€ 15.000
Ammortamenti spese pluriennali	€ 10.000
Ammortamenti spese pluriennali	€ 10.000
Totale complessivo	€ 618.259



Per il 2015 sono previste spese generali per 540.088 €, ripartite come in tabella.

PREVISIONE ANNO 2015			
Raffronto spese generali			
DESCRIZIONE	CONTRATTO DI SERVIZIO	A RICHIESTA	COSTI TOTALE
Affitti	€ 21.578,80	€ 8.988,00	€ 30.566,80
Assicurazioni	€ 7.780,93	€ 3.125,17	€ 10.906,10
Assistenza alla direzione	€ -	€ 7.560,00	€ 7.560,00
Associazioni	€ 2.890,48	€ 1.455,40	€ 4.345,88
Cancelleria	€ 732,00	€ 300,00	€ 1.032,00
Certificazione di qualità	€ 634,40	€ -	€ 634,40
Certificazione Qualità	€ 910,85	€ -	€ 910,85
Commercialista	€ 6.133,55	€ 2.894,68	€ 9.028,23
Comunicazione	€ 9.150,00	€ -	€ 9.150,00
Consulente contratto enti locali	€ 3.607,38	€ 1.546,02	€ 5.153,40
Consulente Paghe	€ 8.097,24	€ 3.419,04	€ 11.516,28
Consulenze legali	€ 1.746,60	€ 740,00	€ 2.486,60
Gestione Magazzino Biblioteca Centrale	€ 425,00	€ -	€ 425,00
Gestione sede	€ 563,64	€ 239,00	€ 802,64
Giuslavorista	€ 6.703,90	€ 2.695,00	€ 9.398,90
INAIL	€ 2.800,00	€ 1.589,22	€ 4.389,22
IRAP	€ 12.300,00	€ 28.700,00	€ 41.000,00
IRES	€ 28.700,00	€ 12.300,00	€ 41.000,00
IVA PRO RATA	€ 63.700,00	€ 27.300,00	€ 91.000,00
IVRI	€ 2.604,75	€ 1.084,00	€ 3.688,75
Legge 81	€ 2.805,74	€ 1.202,46	€ 4.008,20
Materiali di consumo	€ 7.795,80	€ 992,00	€ 8.787,80
Medico aziendale	€ 1.603,28	€ 687,12	€ 2.290,40
Promolettura	€ 27.500,00	€ -	€ 27.500,00
Pulizie	€ 8.775,00	€ 3.900,00	€ 12.675,00
Quota premi di produttività PO e Direttore	€ -	€ 12.693,90	€ 12.693,90
Registrazioni assemblee	€ 756,40	€ 128,00	€ 884,40
Revisori dei Conti	€ 11.389,79	€ 4.800,00	€ 16.189,79
Rimborso spese dipendenti	€ -	€ 6.000,00	€ 6.000,00
Segreteria istituzionale	€ -	€ 9.904,58	€ 9.904,58
Società sw contabilità	€ 3.585,00	€ 1.645,00	€ 5.230,00
Spese bancarie	€ 8.880,60	€ 3.777,88	€ 12.658,48
Spese notarili o di assistenza legale	€ 1.398,37	€ 609,85	€ 2.008,22
Spese sede	€ 491,48	€ 177,20	€ 668,68
Supporti informatici	€ 2.781,60	€ -	€ 2.781,60
Tasse	€ 362,00	€ 154,46	€ 516,46
Telefoni sede	€ 8.026,11	€ 6.791,99	€ 14.818,10
Tickets mensa		€ 5.040,00	€ 5.040,00
Tickets mensa	€ -	€ 5.040,00	€ 5.040,00
Varie	€ 3.854,73	€ 352,95	€ 4.207,68
Vidimaz libri	€ 506,00	€ 218,00	€ 724,00
Totale complessivo	€ 271.571,42	€ 163.010,92	€ 434.582,34
Quota parte del personale per servizi generali (direzione, amministrazione, personale, ecc...)		€ 105.506,08	€ 105.506,08
Totale complessivo	€ 271.571,42	€ 268.517,00	€ 540.088,42

Un dato interessante è quello relativo al margine lordo prodotto dalle attività a richiesta, ovvero da quei servizi extra rivolti ai singoli Comuni richiedenti, attraverso i quali è possibile recuperare una seppur piccola quota dei costi generali.



ATTIVITÀ ECONOMICHE A RICHIESTA			
DESCRIZIONE	COSTI DIRETTI	RICAVI	MARGINE
Gestione e supporto biblioteche	€ 883.285	€ 1.040.121	€ 156.836
Gestione e riordino archivi	€ 33.782	€ 42.590	€ 8.808
Formazione utenti	€ 117.203	€ 153.605	€ 36.402
Logistica Comuni	€ 10.385	€ 13.447	€ 3.062
Servizi informatici	€ 23.449	€ 57.322	€ 33.873
Madialibraryonline	€ 337.712	€ 352.483	€ 14.771
Servizi culturali	€ 420.109	€ 434.875	€ 14.766
Nuovo affidamento lavori 2015	€ 575.000	€ 625.000	€ 50.000
Bandi fundraising	€ 450.000	€ 500.000	€ 50.000
TOTALI	€ 2.850.925	€ 3.219.443	€ 368.518

Dietro le cifre di un bilancio stanno persone, obiettivi, strategie e attività. Sotto quest'ultimo aspetto, il lavoro svolto dal CSBNO si presenta assolutamente ricco ed articolato, comprendendo:

- automazione (server centrali e disponibilità dell'applicativo, rete locale di staff e degli utenti, altri apparati, sostituzione e/o aggiornamento programmato delle macchine, linee di trasmissione dati, accesso a Internet per biblioteche e bibliotecari, accesso a Internet per gli utenti, accesso Wi-Fi, OPAC per interrogazione ed interazione con il catalogo, sito Internet del CSBNO e delle biblioteche e portale CoseDaFare);
- biblioteca (servizi di comunicazione con gli utenti, servizi di comunicazione e relazione con i bibliotecari, applicativo Clavis, servizi vari per le biblioteche, supporto e gestione diretta delle biblioteche);
- patrimonio (coordinamento acquisti, biblioteca centrale di prestito, biblioteca di deposito, biblioteca professionale, carta delle collezioni);
- biblioteca digitale;
- catalogazione (catalogazione corrente, catalogazione accessioni, catalogazione materiale residuo, trattamento del materiale locale o di fondi speciali, manutenzione del catalogo);
- prestito interbibliotecario e logistica (consegna diretta dei materiali, spedizione alle altre biblioteche di tutti i materiali che ogni biblioteca intende distribuire, servizio di consegna plichi);
- biblioteche scolastiche (progetto Punto Prestito, progetto Punto Prestito avanzato, Progetto Biblioteche scolastiche);



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 – consorzio@csbno.net



- formazione (attività di formazione ed aggiornamento per il personale del CSBNO, attività di formazione rivolto agli utenti delle biblioteche);
- promozione della lettura; statistiche; archivi.

Se per un puro esercizio mentale provassimo ad immaginare tali attività e servizi, dotandoli di una forma e collocandoli all'interno di una biblioteca per poi farli scomparire uno ad uno, non resterebbe nient'altro che un edificio, qualche arredo, (pochi) libri e non molto altro. Questa considerazione, da sola, è sufficiente a far comprendere l'importanza del ruolo svolto dal Consorzio a favore della comunità e del territorio, attraverso un'azione spesso tanto discreta e silente da risultare pressoché impercettibile, eppure spesso così strutturale, efficace ed innovativa da ispirare o innescare processi di cambiamento perfino in altre aree del Paese.