



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – consorzio@csbno.net

BILANCIO DI PREVISIONE 2018

Relazione del Consiglio di Amministrazione

INTRODUZIONE

Nel presentare la relazione sul bilancio di previsione per l'anno in corso, avevamo anticipato che il 2017 avrebbe avuto per il CSBNO, oltre a un grande peso strategico, anche una forte valenza di natura simbolica, legata alla ricorrenza del ventesimo anniversario della fondazione.

Il raggiungimento di questo traguardo, tuttavia, ha prodotto effetti al di là della sfera della rappresentazione di sé e della propria storia, infondendo particolare entusiasmo e fermento nel Consiglio di Amministrazione e nella struttura, e, soprattutto, favorendo profonde riflessioni sul passato e sul futuro dell'Azienda.

Lo sviluppo del nuovo logo aziendale, la preparazione della "festa di compleanno" svoltasi a Tilane lo scorso 17 Febbraio e l'organizzazione del Convegno "Lavorare in rete 20 anni dopo", non sono state occasioni di mera (auto)celebrazione, bensì opportunità per riscoprire, riprendere e rilanciare temi e percorsi che precedenti condizioni non ancora mature ci avevano indotto a lasciare sullo sfondo, ma che ora, in presenza di un contesto nuovo, non solo dal punto di vista istituzionale e statutario, ritornano attuali e in primo piano.

Giunti sulla soglia dei prossimi vent'anni, ci troviamo, dunque, nella posizione unica di poter presentare in questa sede un'ipotesi di sviluppo strategico del CSBNO, nella quale tale patrimonio di temi e percorsi possibili viene letto alla luce delle indicazioni forniteci in questi anni dai Comuni, nonché ricondotto all'interno del perimetro di valori e di idee reciprocamente riconosciute, che l'Assemblea Consortile e il Consiglio di Amministrazione hanno tracciato insieme nel corso di un lungo e fruttuoso rapporto improntato al dialogo aperto e costante e alla piena condivisione.

Certamente, la limitata durata in carica – peraltro già dilata rispetto al previsto, in ossequio all'esigenza delle Amministrazioni di avere il tempo necessario per riflettere e formare in modo completo le proprie decisioni sul futuro – non permette a questo CdA di sentire tra i propri compiti quello di disegnare le linee di sviluppo per i prossimi vent'anni; tuttavia, quanto appena descritto ci trasmette la responsabilità di preparare il domani, lasciando un'eredità in forma di concetti guida che, approvati dall'Assemblea, potranno fungere da punto di partenza per il prossimo governo dell'Azienda e orientarne l'azione.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – consorzio@csbno.net

Secondo una nozione più volte discussa insieme e oramai acquisita da tutti, per assicurare la propria sostenibilità e l'equilibrio tra i costi generali e quelli di produzione, è indispensabile che il CSBNO raggiunga una dimensione di bilancio pari a circa dieci milioni di euro entro i prossimi tre/cinque anni.

Tale obiettivo può essere perseguito lavorando intensamente lungo due direttrici principali, una rivolta dentro e l'altra al di fuori del territorio storico di riferimento.

IL CSBNO NEL NORD OVEST MILANO

Sul versante interno, **il più rilevante contributo alla crescita del bilancio Consortile dovrebbe arrivare dal progressivo passaggio delle biblioteche dall'attuale modello di gestione in economia, cioè inserita direttamente nell'ambito della struttura amministrativa dei singoli Comuni, a quello in-house, che prevede l'affidamento all'Azienda partecipata.**

Tuttavia, tale transizione per molti appare ancora difficile da accettare, sebbene la normativa vigente preveda la formula in economia solo in situazioni del tutto residuali e nonostante la diffusa consapevolezza che il completo inserimento della gestione di un servizio nella struttura comunale finisca spesso per rappresentare un ostacolo al suo buon funzionamento. La causa di questa difficoltà sembra risiedere nell'idea, espressa in modo più o meno esplicito a seconda delle situazioni e degli interlocutori, secondo la quale l'affidamento alla partecipata equivarrebbe per l'Amministrazione ad una vera e propria cessione di sovranità.

A questo proposito, vale la pena di sottolineare come nella gestione in-house, le Amministrazioni Comunali non possano perdere né cedere volontariamente, qualora lo volessero, le competenze inalienabili ad esse attribuite a livello costituzionale per quanto riguarda l'individuazione di obiettivi e programmi. Paradossalmente, queste ultime sono molto più minacciate da fenomeni notoriamente collegati alle gestioni in economia come l'estrema lentezza ad operare, la scarsa agilità e flessibilità gestionale, che non solo si ripercuotono sui risultati in termini di economicità, efficienza e qualità del servizio, ma, soprattutto, rischiano di bloccare e vanificare nei fatti qualsiasi programmazione.

Alla base di questa diffidenza non di rado si colloca anche una sorta di fraintendimento da parte degli Amministratori di ciò in cui tali competenze si esplicitino. La programmazione politica attiene al livello "alto" della presa di indirizzi e decisioni finalizzate a guidare la dinamica del sistema in cui si agisce verso obiettivi prefigurati, attraverso l'indicazione di strumenti adeguati; essa, al contra-



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – consorzio@csbno.net

rio non riguarda l'ambito di "dettaglio", nel quale devono necessariamente operare i professionisti, i quali daranno corpo a tale visione, preoccupandosi di coniugarla, appunto, con elementi di economicità, efficienza e qualità.

Argomentando in termini molto schematici a beneficio della chiarezza, si può dire che la programmazione politica di un'Amministrazione può porre, ad esempio, l'obiettivo della crescita culturale e civica della popolazione, individuando nel teatro contemporaneo lo strumento più adeguato per il suo raggiungimento; sarà compito della struttura professionale ed operativa, in questo caso del Csbno, definire gli elementi tecnici di una stagione teatrale (gli spettacoli) coerente con l'indirizzo ricevuto e di realizzarla in modo il più possibile economico, efficiente e di qualità.

Pertanto, lungi da configurarsi come cessioni di sovranità, gli affidamenti al CSBNO, costituiscono operazioni di cooperazione per una gestione partecipata, grazie alle quali le biblioteche del territorio saranno riunite un'unica direzione strategica ed operativa, al fine di realizzare un maggior coordinamento delle attività, di attingere ad economie di scala a livelli più elevati, di assicurare una varietà più ampia e un grado superiore di professionalità e di realizzare in modo più compiuto i programmi culturali delineati dalle Amministrazioni.

Un altro considerevole ostacolo agli affidamenti diretti è costituito dall'esistenza presso i Comuni di numerose interpretazioni diverse riguardo ai criteri della valutazione di congruità a cui la loro realizzazione è subordinata. Molte di tali letture, peraltro, paiono giocare esclusivamente sul piano del prezzo più basso, una lettura oramai superata dal Nuovo Codice degli Appalti. Ciò rende necessaria una presa di posizione da parte dell'Assemblea, la quale è chiamata ad esprimersi e a definire parametri di valutazione univoci ai quali tutti i soci si debbano attenere, così come ampiamente illustrato nella presentazione del budget di previsione 2017.

In proposito, si deve ricordare che i Comuni hanno scelto liberamente di dare vita ad un'azienda alla quale affidare i servizi culturali, indicando nel corso del tempo i principi essenziali per il suo operato, quali, ad esempio, la qualità dei servizi e la massima attenzione per la condizione dei lavoratori, elemento, quest'ultimo, al quale si ricollega l'applicazione di una tipologia contrattuale, il CCNL Federculture, più tutelante per il personale rispetto alle tipologie solitamente adottate dai soggetti operanti in ambito bibliotecario e culturale, ma anche un po' più costosa rispetto a quella degli Enti Locali.

Il fatto che i Soci possano informare i servizi erogati dall'Azienda partecipata a valori etici "alti" da essi individuati e nei quali si riconoscono, pur potendo ciò introdurre degli spostamenti significativi nella delicata dimensione dei costi, da un lato segnala quanto la gestione in-house sia prossima a quella in economia ed equiparabile ad essa quale emanazione diretta dei Comuni; dall'altro dimo-



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – consorzio@csbno.net

stra come, quindi, la congruità dell'affidamento dovrebbe essere valutata rispetto ai costi interni e non a quelli esposti dagli operatori di mercato, ai quali gli affidatari non possono, peraltro, dettare valori o principi cui attenersi nell'erogazione dei propri servizi.

A questo riguardo – vale la pena ricordare – l'entità del recupero esposta dal CSBNO è attualmente standardizzata nel 10% dei costi generali, ma è destinata a una progressiva riduzione percentuale con il crescere del bilancio verso la soglia di piena sostenibilità indicata in precedenza.

L'acquisizione di questo elemento culturale da parte dei Comuni rappresenta un momento fondamentale nella presa di consapevolezza delle Amministrazioni che l'Azienda Speciale è un loro investimento di grande valore e, pertanto, hanno la responsabilità di creare i presupposti più favorevoli a consentirle di produrre un ritorno.

Se ciò avverrà, il CSBNO, come animatore del circuito della conoscenza, dei saperi e della socialità culturale, potrà diventare il perno intorno a cui giocare insieme lo sviluppo del territorio.

A questo proposito, il Csbno sta lavorando alla definizione di un programma che sappia connettere i diversi orientamenti sui quali finora si è riflettuto (comunità digitale, coworking allargato, valorizzazione dei beni culturali, attrattività territoriale, creatività, ecc.) finalizzato al superamento del digital divide, alla crescita della comunità digitale, alla promozione dei beni culturali, alla valorizzazione delle imprese e del loro apporto culturale del territorio, al potenziamento dei circuiti della conoscenza e dei saperi, secondo un modello fortemente integrato. Una volta superata la fase di elaborazione, la progettazione verrà consegnata al Consiglio di Amministrazione entrante, il quale potrà farne oggetto di un'iniziativa in grado, si immagina, di impegnare in modo intenso le Amministrazioni del territorio per i prossimi tre/cinque anni.

Inoltre, se i Comuni punteranno con convinzione sull'investimento rappresentato dall'Azienda Speciale di proprietà, essa potrà diventare strumentale a fare in modo che questo territorio (con quasi 800.000 abitanti, virtualmente il quinto Comune italiano per popolazione) possa muoversi come un insieme integrato sul terreno della pianificazione culturale e di sedersi come interlocutore unitario e forte sui tavoli di concertazione in ambito metropolitano, regionale e nazionale.

IL CSBNO IN ITALIA

Le prospettive interne appena delineate potranno realizzarsi solo se, parallelamente, fuori dal proprio territorio l'Azienda sarà in grado di attivare una rete di relazioni con le quali tracciare una





CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – consorzio@csbno.net

traiettoria di sviluppo, sostenuta da investimenti provenienti da una pluralità di soggetti in Lombardia e nel resto del Paese.

Non è un caso che le riflessioni sui vent'anni di attività abbiano messo in luce come l'elaborazione più alta prodotta dal CSBNO nel corso della sua storia sia il modello della Rete delle Reti: la consapevolezza, dichiarata e sostenuta, che non vi sia futuro per la biblioteca di pubblica lettura se questa non è in grado di superare la frammentarietà che la caratterizza nel nostro Paese e costruire un piano di cooperazione nazionale in grado di supportare progetti e sviluppi in linea con una società cambiata e fortemente competitiva nei suoi messaggi e nei suoi servizi.

Durante il convegno dello scorso 28 Novembre, il CSBNO ha presentato una piattaforma deputata ad ospitare, a mettere in comunicazione e a far cooperare, tutte le reti che vorranno aderire per finalità come:

- ✓ condivisione di progetti;
- ✓ circolazione delle conoscenze e delle competenze;
- ✓ messa a disposizione di strumenti giuridici e formali di lavoro quotidiano;
- ✓ azioni comuni di fund raising;
- ✓ costruzione di massa critica per l'acquisizione di progetti pubblicitari e di sponsorizzazione;
- ✓ realizzazione di nuovi progetti su vasta scala (analogamente a Media Library On Line);
- ✓ supporto e partecipazione alle azioni di lobby a favore delle biblioteche;
- ✓ promozione di studi e ricerche su vasta scala;
- ✓ gestione comune dei big data di ambito bibliotecario.

Attraverso questa piattaforma, inoltre, il CSBNO mette a disposizione delle reti una serie di strumenti già consolidati e altri sviluppati di recente in proprio o con il coinvolgimento di più partner:

- un portale di e-commerce collegato a un borsellino elettronico per gestire tutte le transazioni economiche che sempre più si verificano nelle biblioteche in una logica di soluzione totale anche dei problemi amministrativi con il supporto della personalità giuridica di azienda speciale del CSBNO;
- la piattaforma "Cosedafare" di gestione e informazione degli eventi delle biblioteche e più in generale di carattere culturale e del tempo libero nel territorio;
- Cafèlib2.0, software per la gestione della navigazione internet e wi-fi nelle biblioteche;



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – consorzio@csbno.net

- Socialbook, nuova piattaforma per la creazione, gestione e diffusione di guide di lettura per biblioteche, bibliotecari, insegnanti, librai e lettori in generale, il cui obiettivo è quello di costruire percorsi completi e documentati sui principali temi della vita quotidiana, rilevando e segnalando i libri in commercio, anche con il coinvolgimento consapevole degli editori, per consentire a chiunque di conoscere l'offerta e la proposta e di accedere all'acquisto del singolo libro o addirittura dell'intera mostra corredata di tutti i materiali di comunicazione;
- Virtus Loci, piattaforma per la descrizione dei beni culturali del territorio, secondo una logica per la quale, nella stragrande maggioranza dei casi, la biblioteca è l'unico soggetto nel territorio che può farsi carico di valorizzarli;
- la campagna +TECA, proposta a tutte le reti bibliotecarie nella sua forma organizzativa (anche con le soluzioni amministrative finora predisposte), per costruire un grande movimento di sostegno dal basso delle biblioteche;
- Osservatorio ISOB Lab, un centro di ricerca sull'innovazione e lo sviluppo organizzativo per le biblioteche pubbliche, che il CSBNO promuove in collaborazione con l'Università degli Studi di Milano-Bicocca.

Con la certezza che molto altro possa essere realizzato da un'aggregazione di reti bibliotecarie e ciò possa costituire un'ulteriore opportunità di crescita e sviluppo per tutti, **nel 2018 il CSBNO sosterrà il progetto Rete delle reti, dedicando una risorsa alla sua promozione**, prendendo contatti, coltivando relazioni e organizzando seminari e momenti di approfondimento in tutta l'Italia; tale intervento non graverà sul bilancio dei Comuni in quanto troverà copertura nelle risorse Art Bonus raccolte dal Csbno.

BILANCIO DI PREVISIONE 2018

Volare alto e guardare al futuro non ci fa perdere di vista la contingenza e dimenticare che in questa sede viene presentato il bilancio di previsione dell'Azienda per l'annualità 2018. Nell'attesa che le modifiche statutarie dispieghino tutti i propri effetti anche su questo versante, il budget per il 2018 viene presentato ancora una volta nella consueta forma bipartita, composta da:

- **sezione "delegata"**, comprendente i servizi erogati dietro trasferimento di quota di adesione e quantificabili in un valore di circa 1 milione e mezzo di euro;



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – consorzio@csbno.net

- **sezione “economica”**, nella quale trovano spazio le attività svolte dietro specifica richiesta, in grado di generare un fatturato di circa 4 milioni di euro.

Come segnalato nella sezione introduttiva, il bilancio aziendale è ancora in fase di transizione verso il traguardo di una nuova sostenibilità, il cui raggiungimento è stimato possibile nell’arco di tre/cinque anni. **L’azione condotta negli esercizi precedenti in termini di razionalizzazione delle attività e realizzazione di economie ha consentito una consistente riduzione dei costi, mentre l’Azienda è fortemente impegnata a generare nuovi ricavi attraverso il potenziamento di attività storiche, mediante il consolidamento di alcune appena uscite dalla fase di avvio, nonché con l’introduzione di nuove proposte.**

Questa capacità di produrre nuovi filoni di attività deriva dalla metodicità e la perseveranza con le quali il management del CSBNO è in grado di cogliere e creare nuove opportunità di reimpiego del know-how aziendale acquisito attraverso le attività “ordinarie”, facendone, contemporaneamente, un patrimonio accessibile in qualunque momento ai Comuni proprietari. Proprio questa caratteristica, probabilmente più di altre, ha consentito all’Azienda di conquistarsi un ruolo di primo piano nel settore delle biblioteche e della cultura in Lombardia e in Italia.

Anche per il 2018 viene confermato a bilancio – **quantificato in un valore di 110.000 euro** – **il contributo di Regione Lombardia** alla cooperazione bibliotecaria, sulla base della legge regionale 2 maggio 2017 nr. 14 che richiama le risorse del bilancio triennale 2017-2019. Si tratta di un successo frutto degli anni vissuti in prima linea da questo CdA nella battaglia diplomatica delle reti milanesi per il recupero degli stanziamenti prima tagliati pesantemente prima e poi cancellati del tutto dalla Provincia di Milano, secondo un meccanismo al quale le Amministrazioni non sono state in grado di fare fronte con le risorse comunali e tale da mettere per lungo tempo a forte rischio non solo la qualità dei servizi, ma la loro stessa sopravvivenza.

Attualmente siamo in fiduciosa attesa di riscontro in merito ad un progetto presentato sul bando di Fondazione Cariplo “Partecipazione culturale dei cittadini”, che vede il CSBNO come capofila di un partenariato formato da 17 biblioteche e sostenuto dal prof. Andrea Del Guercio dell’Accademia Belle Arti di Brera e da Matteo Caccia, noto conduttore di Radio Due. L’idea alla base di “P.AR.TE: Partecipazione Arte Territorio” è quella per cui dalle biblioteche possano passare la creatività e la narrazione dell’identità dei territori. Da questo presupposto prende forma un’ipotesi di sviluppo che coinvolge diversi soggetti e si esplicita in tre azioni principali, con la biblioteca a svolgere il doppio ruolo di promotore delle stesse e di luogo dove si svolgono:

- la produzione di opere d’arte da parte dei giovani artisti di Brera;
- il racconto delle storie personali da parte dei cittadini;



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – consorzio@csbno.net

- la rappresentazione del paesaggio sonoro.

Il contributo richiesto ha una dimensione pari a 186.000 euro.

Con una mostra durante Fuorisalone dei prototipi di servizio realizzati dai bibliotecari e dai designer coinvolti, il 2018 vedrà chiudersi “New Lib – New Challenges for Public Libraries”, progetto incentrato sull’apprendimento e l’applicazione del Design Thinking in ambito bibliotecario, e prima esperienza ad aver visto il CSBNO misurarsi su una dimensione internazionale come capofila ed assicurarsi un finanziamento da parte della Commissione Europea.

Attualmente siamo al lavoro per presentare alla UE una nuova richiesta di stanziamento per una progettualità finalizzata alla creazione di un modello europeo transnazionale di gestione dei servizi per le biblioteche attraverso il coinvolgimento dei membri della comunità e l’utilizzo di tecnologie IT (fra cui Big Data, Domotica, Machine Learning) e il Design Thinking. Il nuovo paradigma dovrebbe aiutare le realtà di piccole dimensioni a diventare un vero punto di riferimento per le proprie comunità, e quelle medio-grandi ad esserlo anche durante le parti della giornata e della settimana che non possono essere coperte con la presenza del personale. Rispetto al precedente, questo nuovo progetto si presenta più complesso nei contenuti, più esteso nel partenariato, di cui fanno parte soggetti provenienti da Italia, Romania, Bulgaria, Moldavia, Spagna, Norvegia e Finlandia, e di tale consistenza dal punto di vista economico – qualora la domanda venisse coronata da successo – che prudenzialmente riteniamo di non esporre tale valore nel presente budget, allo scopo di non alterarne la dimensione e gli equilibri.

SEZIONE “DELEGATA”

Per quanto riguarda la sezione del budget 2018 dedicata alle attività delegate, quattro elementi meritano uno specifico approfondimento:

- servizio Wi-Fi nelle biblioteche
- campagna utente sostenitore
- attività culturali di rete
- introduzione di una nuova formula di acquisto documentale coordinato



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – consorzio@csbno.net

- a) **Wi-Fi nelle biblioteche.** Quattro anni fa, fu installata gratuitamente nelle biblioteche un'infrastruttura Wi-Fi di livello base, secondo una logica per la quale esse sarebbero gradualmente progredite verso un servizio più strutturato e performante. Dove questo passaggio si è realizzato, la rete internet risulta utilizzata da oltre 25.000 persone nel corso dell'anno, per un totale di più di 200.000 ore di navigazione fornite, a dimostrazione dell'esistenza di una forte richiesta da parte dei cittadini. Tuttavia, una buona metà delle strutture non ha provveduto a tale adeguamento, limitandosi a mantenere il Wi-Fi base originario. Ciò produce almeno tre ordini di conseguenze: in primo luogo, in quelle realtà esiste un'evidente lacuna nelle opportunità messe a disposizione della popolazione, ancora più grave in quanto in controtendenza rispetto al crescente impegno dalle istituzioni europee, nazionali e regionali in favore dell'inclusione digitale e del potenziamento dell'e-government; in secondo luogo, viene palealmente violato il principio secondo il quale tutti gli hub di una rete devono collocarsi su un livello omogeneo dal punto di vista della qualità dell'offerta; infine, viene pregiudicata, con riflessi sul funzionamento complessivo delle attività comuni, l'efficacia del lavoro degli operatori, una parte sempre più consistente del quale si appoggia a sistemi gestionali e informativi disponibili online. **Di conseguenza, il CdA ha scelto di inserire nel presente bilancio per tutti i Comuni, all'interno contratto di servizio, una quota relativa all'installazione e al mantenimento di un servizio Wi-Fi strutturato**, fatto dell'installazione, per tutti, di almeno una seconda linea adsl dedicata alla navigazione e all'installazione di access point adeguati per una distribuzione del segnale Wi-Fi in tutti gli spazi della biblioteca (e ove possibile anche nelle aree esterne adiacenti). In coerenza con le dinamiche e gli effetti della cooperazione, l'introduzione di questa novità produrrà un risparmio per le Amministrazioni che abbiano già provveduto ad adeguare la linea della biblioteca, **ed un costo aggiuntivo di poche centinaia di euro**, comunque contenuto, per tutte le altre.
- b) **Campagna utente sostenitore.** Ormai divenuta una componente essenziale dell'equilibrio di bilancio e parte integrante dell'immaginario comunicativo e promozionale delle nostre biblioteche, la campagna utente sostenitore +TECA proseguirà nel 2018, riproponendo l'obiettivo di raccolta di 80.000 euro, raggiunto solo in parte nell'anno in corso, ma ritenuto alla portata per il prossimo futuro. Come è noto, agli esordi dell'iniziativa, nata con una prospettiva di durata di un solo anno, la sottoscrizione della tessera +TECA era proposta come atto d'amore volontario e disinteressato a sostegno della propria biblioteca, quindi rivolta prevalentemente agli utenti più affezionati e fidelizzati. Con il perdurare della campagna, si è lavorato nell'ottica di restituire ai sottoscrittori una parte del valore donato, tenendo presente il concetto per il quale pubblici diversi rispondono a stimoli differenti. Per questo motivo, nel corso del tempo sono stati



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – consorzio@csbno.net

introdotti, contenuti informativi dedicati, gadget, sconti su corsi, gite, teatri, cinema, musei e concerti. Quest'anno, sono stati introdotti gli omaggi settimanali e mensili di "la tua biblioteca ti fa un regalo"; è stato ampliato il ventaglio delle convenzioni al di fuori dell'ambito strettamente culturale, come testimonia il recente coinvolgimento di una farmacia di Settimo Milanese; si è coniugato il sostegno alla realtà locale con quello a una causa di particolare rilevanza nazionale, la realizzazione del bibliohub per Amatrice; **infine è stata sperimentata la possibilità per i sostenitori di beneficiare di opportunità legate al servizio bibliotecario, quali il doppio dei prestiti e delle prenotazioni di libri, cd, dvd, blu-ray e ebook, e l'anteprima di quindici giorni sulle novità**, la cui introduzione ha suscitato un acceso dibattito all'interno della comunità professionale. Nel 2018, allo scopo di non mancare l'obiettivo sfuggito quest'anno, si proseguirà in questa direzione, razionalizzando l'intervento, attualmente ancora macchinoso dal punto di vista gestionale e non pienamente efficace sotto l'aspetto promozionale, **attraverso l'introduzione della precedenza nella prenotazione su tutti i tipi di materiali per i titolari di +TECA.**

- c) **Attività culturali di rete.** Per il 2018 il CdA riprende e rilancia, in forma ripensata, la proposta già presentata in passato di dare vita nel corso dell'anno a due attività in grado di rappresentare altrettanti momenti di forte coinvolgimento e partecipazione per il territorio nel suo insieme. **La prima riguarda la valorizzazione e l'apertura dei beni culturali presenti in ogni Comune**, secondo la formula dei SuperMILANODAYS, che coinvolgevano l'aggregazione dell'ormai disciolto polo culturale Insieme Groane, con grande soddisfazione delle Amministrazioni protagoniste e un ottimo riscontro da parte del pubblico, numeroso in ogni edizione. Una volta consegnata a una dimensione più ampia, **la manifestazione potrà acquistare ancora più valore e aumentare la propria capacità di richiamo in ambito metropolitano e regionale**, oltre ad agevolare l'affermazione di una **nuova identità sovracomunale**, di più ampio respiro rispetto a quelle delle trentatré singole entità e delle tre macroaree alle quali attualmente esse fanno riferimento. Per queste ragioni, il bilancio per il prossimo esercizio presenta la valorizzazione dei beni culturali, siano essi antichi o moderni, come un'iniziativa obbligata, per la quale è richiesta la partecipazione di tutti i soci. L'impegno previsto è quello a rendere accessibili i luoghi selezionati in un determinato periodo – ipoteticamente, una o due settimane – nel corso della prossima primavera, organizzando una programmazione di eventi collaterali. Il CSBNO si farà carico, innanzi tutto, di curare tutti gli aspetti della comunicazione e della promozione, a partire dall'attivazione di un ufficio stampa. Inoltre, volendo conservare uno dei punti di forza presenti nel modello originario, ovvero la collaborazione con le scuole superiori, la rete si impegnerà a diffondere il know-how per la formazione degli studenti come guide alla visita dei mo-



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – consorzio@csbno.net

numenti aperti. Un analogo schema di impegni reciproci e l'obbligo di partecipazione sono previsti anche in occasione delle Giornate +TECA del prossimo autunno. Per consentire alla manifestazione di compiere finalmente il salto di qualità per la quale è ormai matura dopo le prime sperimentazioni, **si chiede ai Comuni di essere unanimi nel rendere possibili le aperture straordinarie e l'animazione delle proprie biblioteche nelle date stabilite**. Da parte sua, il CSBNO curerà gli aspetti legati alla comunicazione e alla promozione, coordinerà lo sviluppo di un concept e organizzerà attività comuni. Come anche il recente censimento dei gruppi di lettura e il focus sui grandi autori in biblioteca hanno dimostrato, la rete è in grado di esprimere un'offerta culturale ricca, articolata e di qualità nell'arco di tutto l'anno. Per darle la giusta visibilità, il CSBNO si impegna a fare in modo che la descrizione degli eventi trovi il più possibile spazio sul sito CoseDaFare, a breve oggetto di un radicale ammodernamento per quanto riguarda la grafica e l'esperienza di navigazione, prevedendo l'impiego delle proprie figure laddove esse siano presenti e favorendo la diffusione della conoscenza e dell'utilizzo della piattaforma nelle altre sedi, secondo le indicazioni che saranno fornite dai Comuni. Entrambe le iniziative dovranno prevedere l'impegno diretto di ogni Comune per l'organizzazione degli eventi locali (che prevalentemente si tratterà di porre in campo organizzazione e coordinamento dei soggetti locali più che prevedere veri e propri costi di bilancio), mentre sarà compito del Csbno, come detto, di sostenere le iniziative con la comunicazione e l'organizzazione di eventi comuni (come ad esempio, durante le giornate +Teca, il "passaporto" per gli utenti più piccoli con premi per il maggior numero di timbri o i giochi collettivi tra gruppi di utenti in biblioteche diverse)

d) Centralizzazione degli acquisti documentali. Uno dei progetti più importanti e destinati ad un avere impatto maggiore nel corso del 2018 riguarda l'ambito biblioteconomico. Nato con l'intento di soddisfare il più possibile le esigenze di fruizione documentale del pubblico anche in tendenza perdurante di progressiva degli acquisti, il sistema per l'ampliamento e la revisione del catalogo è pressoché pronto ad entrare in funzione. Il sistema è già stato presentato in occasione del bilancio di previsione 2017 nello scorso mese di febbraio. Una volta superati i nodi della formalizzazione del gruppo di lavoro e dell'automatismo per l'assegnazione delle novità, con i relativi correttivi, alle diverse biblioteche, si prevede che:

- grazie a un meccanismo presente nel software gestionale le novità settimanali vengano importate nel sistema con l'indicazione (per ciascun documento) delle biblioteche candidate all'acquisizione alle mappature effettuate nella fase preliminare;
- i bibliotecari addetti al servizio acquisto centralizzato vedano le proposte, stabiliscano quante copie acquistare di ogni titolo ed elaborino la nuova lista con il numero di copie;



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – consorzio@csbno.net

- il singolo bibliotecario veda la lista delle novità che tiene conto sia dei livelli indicati del posseduto che degli obiettivi di acquisto ed elabori una proposta di acquisto;
- periodicamente le proposte vengano analizzate dal gruppo di acquisto, il quale le accetti o suggerisca eventuali correttivi, sulla base della visione d'insieme.

L'aspettativa è quella di aprire una strada innovativa verso l'ottimizzazione delle risorse e una migliore qualità del servizio, combinando in modo virtuoso la professionalità dei bibliotecari, l'utilizzo di un modello scientifico internazionale consolidato, l'impiego di strumenti tecnologici e gestionali adeguati ed un elevato livello di consapevolezza di rete e cooperazione.

SEZIONE "ECONOMICA"

Le attività erogate ai singoli Comuni dietro espressa richiesta e ad essi fatturate, sono il diretto risultato del reinvestimento della conoscenza e delle competenze acquisite attraverso l'erogazione delle attività "pro quota", e costituiscono da tempo una porzione assai significativa del bilancio aziendale.

Riprendendo brevemente un concetto espresso in sede di introduzione al presente documento, vale la pena di ribadire come affinché questo comparto possa crescere, rafforzarsi e contribuire all'auspicato raggiungimento del livello di piena sostenibilità, è necessario che, sulla scia di quanto affermato in sede di introduzione, le Amministrazioni definiscano rapidamente e in modo univoco i criteri su cui devono vertere le valutazioni di congruità, necessarie alla realizzazione degli affidamenti in-house all'azienda di proprietà. L'assenza di una chiave di lettura accettata da tutti e tale da favorire, non da complicare o addirittura scoraggiare, il coinvolgimento del CSBNO in tutti gli ambiti consentiti dal nuovo statuto, se prolungata, rischia di aprire una crisi con effetti potenzialmente disastrosi sull'intera architettura della cooperazione territoriale.

Per l'esercizio entrante è prevista una significativa evoluzione nei rapporti riguardanti servizi quali i corsi di formazione e per il tempo libero e le visite culturali di Percorrendo l'Arte, ormai presenti in molte realtà e così strutturati da riuscire a coinvolgere un pubblico piuttosto vasto, eppure ancora ottimizzabili attraverso la realizzazione di una migliore sinergia tra la struttura CSBNO e quella delle biblioteche ospitanti. **A questo scopo, è prevista l'introduzione di un documento semplificato, attualmente in fase di stesura, attraverso la cui sottoscrizione l'Azienda e il Comune che ritenga di voler erogare tali servizi ai propri cittadini, renderanno esplicite le attività spettanti a ciascuno di essi.** La logica sottostante l'accordo è quella per la quale, in relazione a questi servizi



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – consorzio@csbno.net

pagati direttamente dai cittadini che li utilizzano, gli unici impegni richiesti al Comune sono il supporto promozionale sui canali negli spazi di comunicazione istituzionale, e l'indicazione al proprio personale nella biblioteca di restare aggiornato sulle proposte, per poterle veicolare efficacemente ai potenziali destinatari. **Come è chiaro, questa richiesta non rappresenta un aggravio del carico lavorativo degli operatori**, bensì la semplice constatazione di come, **all'interno di un circuito della conoscenza e dell'informazione multipurpose (polivalente)**, il reference deve essere in grado di fornire una varietà molto ampia di informazioni, e al banco di una biblioteca deve essere possibile per il cittadino l'accesso non solo alle informazioni di carattere bibliografico – quali sono i libri usciti, quali quelli disponibili nel catalogo e così via – ma a tutte quelle riguardanti l'offerta culturale locale. **In questa prospettiva, che auspicabilmente sarà condivisa da tutti, la capacità di fornire diversi livelli di conoscenza, non equivale a maggiori carichi di lavoro, bensì ad un arricchimento professionale**, che ovviamente il CSBNO supporterà prevedendo percorsi di formazione e aggiornamento. Anche se a prima vista può sembrare diversamente, sul riconoscimento o meno di un principio di questo tipo, si gioca una parte significativa delle possibilità di sviluppo del territorio in termini di cultura, conoscenze e competenze.

Quanto affermato finora significa che, per questa tipologia di servizi, si richiede ai Comuni di impegnarsi non a sostenere ulteriori costi, ma **a mettere il proprio personale in condizione di acquisire conoscenza**, affinché possa assicurare la migliore diffusione possibile dell'informazione. Un'altra idea forte alla base di tale impostazione è quella per la quale i costi e gli aspetti organizzativi dei corsi e delle visite d'arte possano e debbano collocarsi all'interno dell'Azienda, mentre le informazioni e l'assistenza devono risiedere vicino al cittadino, nella sede a lui prossima e negli interlocutori più familiari.

All'interno della nuova cornice organizzativa, è previsto per i Comuni aderenti un ritorno derivante dalle attività al cui successo contribuirebbero in buona misura semplicemente fornendo questo tipo di supporto informativo. **Il ritorno verrà assicurato dal CSBNO non in termini di denaro o beni fisici** – quindi non recupero di quote o incremento dell'acquisto documentale – **ma in quelli di servizi gratuiti**; ad esempio, se, grazie all'assistenza offerta dai suoi operatori le gite organizzate da un Comune, ottengono un positivo riscontro di pubblico, esso matura un credito esigibile in forma di conferenze d'arte o attività analoghe. Questo intende essere uno stimolo per la realizzazione di un contesto sempre più vivace e ricco di stimoli culturali per la popolazione.

Con le attività economiche del CSBNO oramai talmente ampie da spaziare da quelle citate ad altre,



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – consorzio@csbno.net

come l'organizzazione di stagioni teatrali e la gestione di teatri, la conduzione di Scuole Civiche e il supporto amministrativo alle attività culturali, tutte in grado di contribuire a porzioni anche consistenti del bilancio, sta vivendo un periodo di particolare fermento il settore archivistico, forse ora in procinto di una significativa espansione. La disponibilità, comunicata nei mesi scorsi, del CSBNO ad effettuare un censimento presso gli archivi comunali, per rilevare lo stato in cui versa la documentazione presente e a valutare le potenzialità di tale patrimonio, è stata accolta con favore da diverse Amministrazioni, alcune dimostrate in seguito interessate ad intavolare discorsi per l'affidamento di attività di riordino se non, addirittura, a richiedere progettualità anche di una certa complessità per la salvaguardia dei propri fondi.

CONCLUSIONI

Giunto oramai al termine del proprio mandato istituzionale, il Consiglio di Amministrazione è in grado di presentare per il prossimo esercizio il bilancio di un'Azienda pronta per affrontare i suoi prossimi venti anni in un ruolo sempre più da protagonista dei processi di cooperazione in Lombardia e in Italia. Se la prolungata assenza dei contributi regionali ha ispirato forti misure di economia e razionalizzazione, affiancate dalla continua ricerca di sostenibilità attraverso la realizzazione di un numero crescente di attività rese possibili dalle conoscenze e competenze durante l'erogazione dei servizi previsti dal contratto di servizio, il felice coronamento del percorso di rinnovamento statutario ha messo a disposizione gli strumenti legali per consentire a questo stile gestionale di realizzare pienamente tutto il proprio potenziale e di diventare un vero e proprio modello di riferimento nel settore bibliotecario e culturale. Ma è stata soprattutto la riflessione sul passato ispirata dalla ricorrenza del ventesimo anniversario della fondazione a consentirci di mettere a fuoco e lasciare in eredità all'Assemblea e al CdA entrante le ideali linee di azione di una duplice strategia di consolidamento, all'interno del territorio e al di fuori di esso, che potrà far compiere al CSBNO il definitivo salto dimensionale verso un'agognata sostenibilità sempre meno dipendente dalle quote corrisposte annualmente dai proprietari.

Perché ciò avvenga, tuttavia, è **indispensabile che i Comuni**, ormai divenuti coesi nella pratica della circolazione delle idee e del dialogo ininterrotto con il Consiglio di Amministrazione, **riconoscano finalmente in modo esplicito alcuni fondamentali principi culturali condivisi, ovvero:**



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – consorzio@csbno.net

- il CSBNO non è un'Azienda esterna e altra, bensì un'emanazione diretta delle Amministrazioni, le quali, partecipando all'Assemblea, ne hanno progressivamente informato il funzionamento e i servizi a valori etici "alti" da essi individuati e nei quali si riconoscono all'unanimità;
- per questa ragione, oltre al fatto che una lettura di segno diverso riflette un'interpretazione poco lucida delle proprie competenze, l'affidamento al CSBNO di gestioni dirette di biblioteche, strutture o attività culturali, non si configura come cessione di sovranità, ma come un moltiplicatore di efficienza e della capacità di raggiungere gli obiettivi programmatici fissati da ciascuna Amministrazione;
- affinché le sempre più cruciali attività economiche, come i corsi e le visite d'arte, possano svolgersi in condizioni di piena efficienza e contenimento dei costi, i Comuni devono riconoscere l'importanza di una nuova concezione del servizio di reference da parte dei propri operatori di banco, i quali sempre più dovranno essere formati e in grado di fornire una gamma estesa di informazioni, per consentire al cittadino di poter accedere non solo a quelle bibliografiche, ma a tutte quelle riguardanti l'offerta culturale locale e del territorio. La piena affermazione di questa ottica prevede necessariamente la responsabilità diretta del Csbno sugli interventi di formazione ed aggiornamento degli operatori locali dando piena cittadinanza ai sistemi di aggiornamento sperimentati negli ultimi anni dei "briefing" allargati ed obbligatori per tutti gli operatori

Quello che si propone alle Amministrazioni, in sintesi, è di compiere il passo a cui ormai sono pronte, ovvero dichiararsi apertamente consapevoli che l'Azienda Speciale è un loro investimento di grande valore e impostare le proprie azioni sulla responsabilità di creare i presupposti più favorevoli a consentirle di produrre lo straordinario ritorno che ha il potenziale per realizzare, quello di consentire al territorio di diventare un aggregato fortemente integrato per quanto riguarda la pianificazione culturale e di essere un interlocutore forte a tutti i livelli istituzionali di concertazione.

Siamo consapevoli che la dimensione dell'investimento rappresentato dal CSBNO e il tipo di ritorno appena descritto, al pari di tutti gli immensi benefici prodotti quotidianamente per la popolazione, per il suo innalzamento cognitivo e per il suo stesso benessere, dall'azione quotidiana del circuito della cultura e dell'informazione, non possono essere espressi solamente in termini di previsione e consuntivo economico. **Pertanto nel 2018, su forte impulso di questo consiglio di Amministrazione, desideroso di fornire un ulteriore, decisivo, elemento affinché l'ulteriore e decisiva apertura di credito delle Amministrazioni verso la propria partecipata possa finalmente compiersi, in collaborazione con l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, verrà redatto il primo bilancio**



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – consorzio@csbno.net

sociale dell'Azienda. A questo strumento, finora nel nostro settore adottato solo da singole biblioteche e in modo ancora non particolarmente strutturato, si chiede di descrivere e mettere finalmente in risalto il valore aggiunto, inteso non in maniera strettamente economica, generato dal CSBNO a favore della comunità di riferimento, costituita dai cittadini, dalle imprese e dagli Enti che vivono e operano sul territorio dei nostri Comuni.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Presidente
Nerio Agostini

Il Vicepresidente
Luca Vezzano

I Consiglieri
Cinzia Maisano
Gabriella Nebuloni
Alessandro Pavesi

Paderno Dugnano, 6 dicembre 2017