

BILANCIO SOCIALE

2017



csno

Le sezioni del Bilancio Sociale Partecipato CSBNO 2017

INTRODUZIONE

- Premessa del presidente
- Perché il bilancio sociale partecipato?
- Nota metodologica

CSBNO, L'IDENTITÀ

- La storia
- La missione
- Finalità dell'organizzazione
- Ambiti di intervento
- La forma giuridica
- Lo scenario e il contesto di riferimento
- Il sistema di governance
- L'assetto organizzativo
- Strategie e politiche
- Il futuro

SERVIZI EROGATI E DATI CONTABILI

- Servizi erogati e dati contabiliti per l'attività istituzionale
- Servizi erogati e dati contabiliti per attività produttiva

L'IMPATTO SOCIALE

- Relazioni con gli stakeholder
- La matrice stakeholder/attività
- Le opinioni degli stakeholder
- Il ritorno sociale sull'investimento (SROI)

PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

- Proposte di miglioramento delle attività di CSBNO per il futuro
- Le dimensioni di miglioramento del processo di rendicontazione sociale

PREMESSA DEL PRESIDENTE



Nerio Agostini, Presidente CSBNO

Il nostro primo Bilancio Sociale ha l'obiettivo di una rappresentazione esaustiva del rapporto tra fini statutarie di CSBNO e le attività svolte per il loro perseguimento. Vuole dunque rispondere all'esigenza di individuare una misura del 'valore' sociale generato. Un valore che ho sempre creduto debba essere descritto, valutato e comunicato.

La stesura del Bilancio Sociale ha comportato la necessità di realizzare un'analisi approfondita delle attività di CSBNO per definirne e quantificarne - non solo a livello numerico, ma anche e soprattutto qualitativo - i benefici apportati alle singole classi di portatori di interesse (stakeholder). Volendo stabilire la connessione tra ciò che l'organizzazione dichiara e progetta di fare (missione, impegni, strategie), ciò che ha effettivamente realizzato (i programmi attuati e i risultati conseguiti) e i benefici apportati gli utenti dei servizi erogati, agli Enti aderenti, alle biblioteche, al personale dell'organizzazione ecc., la scelta naturale è stata quella di coinvolgere una molteplicità di attori con cui CSBNO stringe relazioni per

ascoltare da loro interessi, opinioni e aspettative sul nostro operato.

Ciò che ne è conseguito è un *Bilancio Sociale Partecipato* che vuole essere lo strumento con il quale CSBNO presenta e comunica se stesso, rende manifesti i propri comportamenti, le proprie strategie e ne evidenzia l'impatto.

La prima stesura del primo Bilancio Sociale di CSBNO è stata dunque motivata dall'intenzione di facilitare il controllo e la vigilanza degli Enti aderenti anche attraverso la valutazione della coerenza tra i risultati raggiunti e gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Ma anche per supportare il governo dell'organizzazione nei processi decisionali investigando le potenziali ricadute positive sugli aspetti gestionali.

Cionondimeno, le motivazioni che ci hanno portato a intraprendere questo lavoro di analisi e valutazione non finiscono qui. Perché dal momento in cui CSBNO trova la sua ragione d'essere nel contributo prevalentemente qualitativo che è in grado di offrire al benessere sociale di particolari categorie di cittadini o dell'intera collettività, il Bilancio Sociale persegue anche gli obiettivi di promuovere e migliorare la comunicazione tra CSBNO e i portatori di interesse, esplicitando gli obiettivi di sviluppo, miglioramento ed innovazione che l'organizzazione si propone di perseguire nel tempo. Tutto ciò, nella speranza di far emergere, con chiarezza di linguaggio e semplicità di struttura espositiva, quei «valori» che un bilancio contabile non riuscirebbe ad esprimere.

Nerio Agostini,
Presidente CSBNO

NOTA METODOLOGICA

Il processo di lavoro proposto è stato costruito alla ricerca di soluzioni che potessero essere adatte alla specificità di CSBNO con l'esigenza di rispettare i principi di fondo e i criteri proposti dai modelli di rendicontazione e dagli standard di processo più accreditati a livello nazionale e internazionale. In particolare, si è partiti dall'analisi dei documenti elaborati dal G.B.S. (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale), dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali (Social Statement, progetto CSR-SC), delle linee guida del GRI (Global Reporting Iniziative) nonché delle indicazioni fornite dal Comitato economico e sociale europeo ("Strumenti di misura e di informazione sulla responsabilità sociale delle imprese in un'economia globalizzata", 8 giugno 2005), dalla Commissione Aziende non profit del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti (CNDC), al fine di valutare quanto le soluzioni ivi proposte fossero adattabili alla realtà di CSBNO.

Il riferimento a un numero così elevato di documenti è stato necessario non solo al fine di prendere in considerazione la natura non lucrativa e le specificità operative, ma anche per evidenziare gli impatti culturali-sociali-economici delle attività di CSBNO per categoria di stakeholder beneficiarie e per macro-aree di intervento. Dopo aver individuato gli aspetti rilevanti e complementari di ciascun modello, si è poi cercato di ricondurli a uno schema coerente con la realtà oggetto di rendicontazione.

I risultati economici e sociali di CSBNO sono descritti e valutati con un intero sistema di indicatori, costruito in modo specifico per tipo di attività (tra cui lo SROI, Social Return on Investment). Per essere metodologicamente corretta, una valutazione dell'impatto deve anche essere in grado di determinare quali effetti siano realmente e unicamente attribuibili all'intervento di CSBNO, per isolarne gli effetti netti, cioè per escludere variabili e condizionamenti esterni.

Le fasi del processo di rendicontazione sociale

1

Fase I (da settembre 2017)	Fase II (gennaio- febbraio 2018)	Fase III (marzo 2018)	Fase IV (da aprile 2018)	Fase V (continuativa)
Impostazione e avvio del processo di rendicontazione e coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> interni ed esterni (formazione di un team interno, interviste, questionari, focus group e altri eventi partecipativi con utenti, bibliotecari, rappresentanti degli Enti aderenti).	Stesura e validazione Interna del Bilancio Sociale.	Comunicazione del Bilancio Sociale (presentazione al Convegno delle Stelline 2018 e online)	Valutazione & follow-up (verifica con gli <i>stakeholder</i> interni ed esterni)	Azioni di <i>stakeholder</i> engagement

CSBNO, L'IDENTITÀ (estratto)

Il **CSBNO - Culture Socialità Biblioteche Network Operativo** (ex Consorzio Sistema Bibliotecario Nord Ovest) è un'azienda speciale consortile, compartecipata da **33 Comuni** della **Città Metropolitana di Milano**: Arese, Baranzate, Bollate, Bresso, Busto Garolfo, Canegrate, Cerro Maggiore, Cesate, Cinisello Balsamo, Cormano, Cornaredo, Cusano Milanino, Garbagnate Milanese, Dairago, Lainate, Legnano, Nerviano, Novate Milanese, Paderno Dugnano, Parabiago, Pero, Pogliano Milanese, Pregnana Milanese, Rescaldina, Rho, San Giorgio su Legnano, San Vittore Olona, Senago, Sesto san Giovanni, Settimo Milanese, Solaro, Vanzago, Villa Cortese.

Attualmente, la rete CSBNO comprende **60 biblioteche**, di cui 45 di pubblica lettura, 7 scolastiche, 2 ragazzi, 1 professionale, 1 speciale, 1 d'impresa, e 3 centri per la documentazione di storia locale, oltre al **Teatro Città di Legnano Talisio Tirinnanzi** e alle **Scuole Civiche del Comune di Sesto San Giovanni**.



LA STORIA

1997 - La costituzione del CSBNO avviene nel 1996 con avvio della propria attività il 1° gennaio 1997. In quell'anno il CSBNO (acronimo che da allora fino al 2017 stava a significare Consorzio Sistema Bibliotecario Nord Ovest Milano) era costituito da 17 Comuni su un territorio di 440.000 abitanti.

1999-2000 I temi sui quali il nuovo soggetto indirizza immediatamente il suo intervento sono l'innovazione, l'automazione e il rafforzamento della propria massa critica. Aderiscono al consorzio il sistema bibliotecario di Garbagnate, il sistema bibliotecario di Parabiago e quello di Legnano. Il territorio servito passa da 440.000 abitanti a 520.000 con Garbagnate e 690.000 con Parabiago e Legnano. Le biblioteche passano da 25 a 27 e successivamente a 37

2001 – 2003 Nel 2001, anno della prima modifica statutaria, il CSBNO si collega con il sistema bibliotecario urbano di Sesto San Giovanni. Al Consorzio aderiscono così altri 17 Comuni portando la popolazione servita a 780.000 abitanti, certamente la più grande area di cooperazione volontaria per le biblioteche in Italia.

Aver raccolto una fiscalità così ampia consente al neonato CSBNO di investire significativamente nella direzione dell'innovazione e dell'automazione, realizzando la rete locale per ciascuna biblioteca, aprendo la navigazione internet per gli utenti e sviluppando molti altri servizi a favore delle biblioteche.

2017 I venti anni (1997-2017) trascorsi dalla fondazione consentono ora uno sguardo complessivo sullo sviluppo del CSBNO facendo emergere quelli che possono essere considerati punti di forza o, quanto meno, elementi che hanno determinato lo stato attuale di sviluppo.

In sintesi possiamo così definirli:

- a) Forma giuridica;
- b) Massa critica / dimensione;
- c) Internazionalizzazione;
- d) Cooperazione.

Sono elementi che hanno consentito al CSBNO di passare da una struttura che nel 1997 disponeva di un bilancio di circa 350.000 euro a una attuale che ha chiuso il consuntivo 2017 con circa 5.000.000 euro, da una struttura in cui lavoravano sei persone a tempo pieno all'attuale con 120 tra dipendenti e collaboratori (nel periodo scolastico per le scuole civiche gestite) per un equivalente di circa 50 FTE, dai 4/5 pc di cui disponeva nel 1997 alla rete di oltre 600 macchine tutte di proprietà del CSBNO distribuite in 45 reti locali con oltre 80 linee adsl gestite direttamente.

Soprattutto sono aumentati in maniera considerevole i servizi assicurati alle biblioteche, ben oltre quelli tradizionali della catalogazione, piattaforma gestionale e prestito interbibliotecario.

Servizi che assicuravano alle biblioteche strumenti e supporto nei segmenti dell'automazione, della comunicazione con utenti e bibliotecari, dell'acquisto centralizzato e coordinato, della biblioteca digitale (che nasceva giusto in quegli anni), della biblioteca centrale di prestito, della catalogazione, della carta delle collezioni, della logistica, delle biblioteche scolastiche, della

formazione, della promozione, delle statistiche, degli archivi, della storia locale, della pubblicità.

Fino ad arrivare al 2017 con una serie di servizi innovativi per le biblioteche nell'ambito di un percorso di "riscrittura" del ruolo della biblioteca pubblica; servizi che comprendono l'artoteca, la gaming zone, il pianoforte in biblioteca, corsi e seminari di tutti i generi, viaggi studio all'estero, il makers lab, le visite d'arte, i servizi per le aziende.

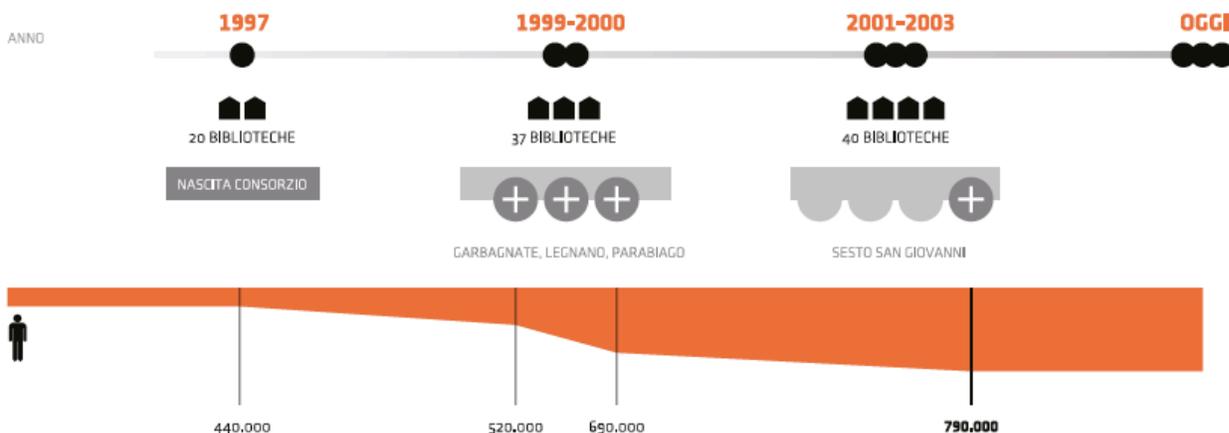


Figura 1 - Evoluzione del CSBNO

- | | |
|--|---|
| — 6 dipendenti | — 120 tra dipendenti e collaboratori |
| — 350.000€ di fatturato | — 5.000.000 € di fatturato |
| — 17 comuni consorziati | — 32 comuni consorziati |
| — Focus: servizi di secondo livello per le biblioteche | — Focus: servizi per utenti, biblioteche, imprese e ammirazioni |
| — Strumenti: 4/5 pc | — Strumenti: 600 macchine informatiche, 45 reti locali, 80 linee di trasmissione dati |

Figura 2 - I dati della crescita di CSBNO

L'ASSETTO ORGANIZZATIVO

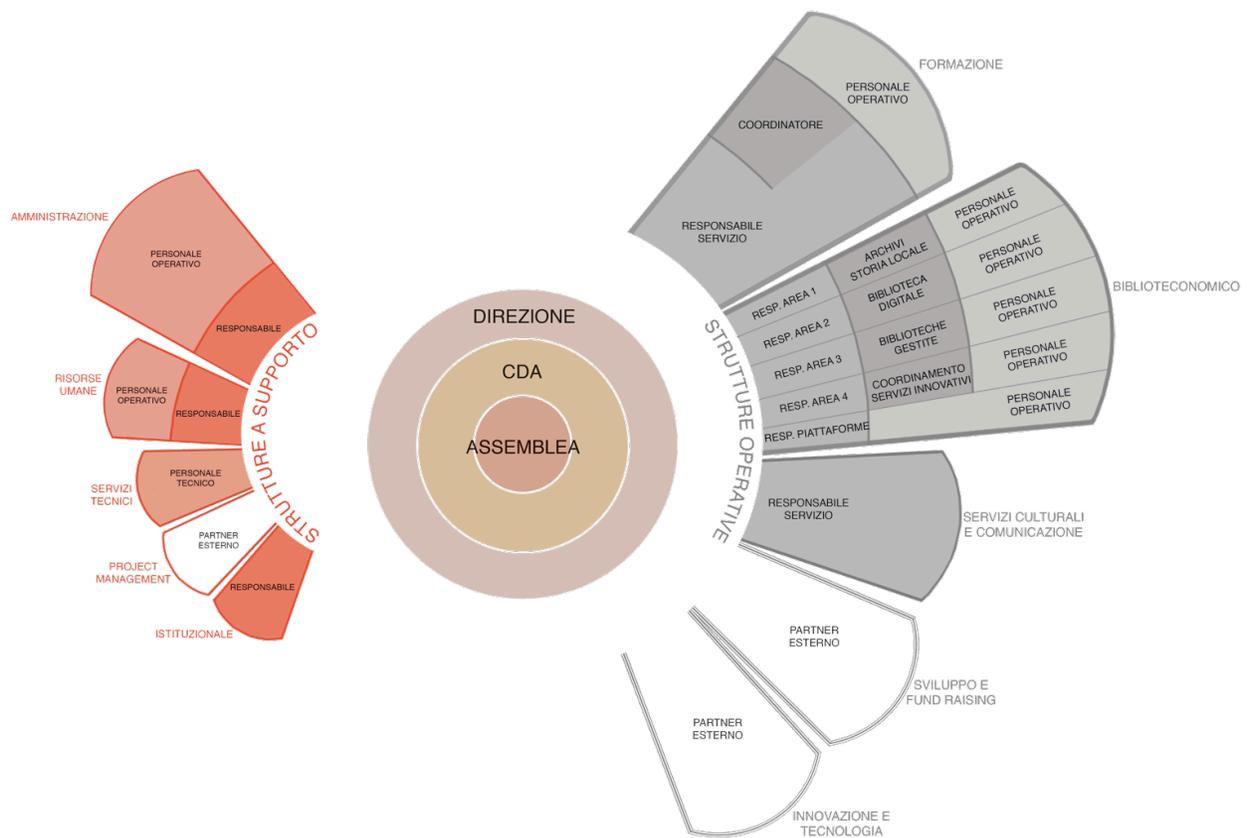


Figura 3 - Organigramma radiale di CSBNO

L'evoluzione di CSBNO ha ovviamente riguardato anche la dimensione organizzativa e del personale con conseguente domanda di strumentazione, risorse umane e investimento in competenze e sviluppo.

Dimensione del personale di CSBNO:

No. totale: 120

- 1 direttore
- 2 project manager
- 14 direttivi
- 64 operativi
- 8 docenti (Scuole Civiche)
- 31 collaboratori (cocopro)

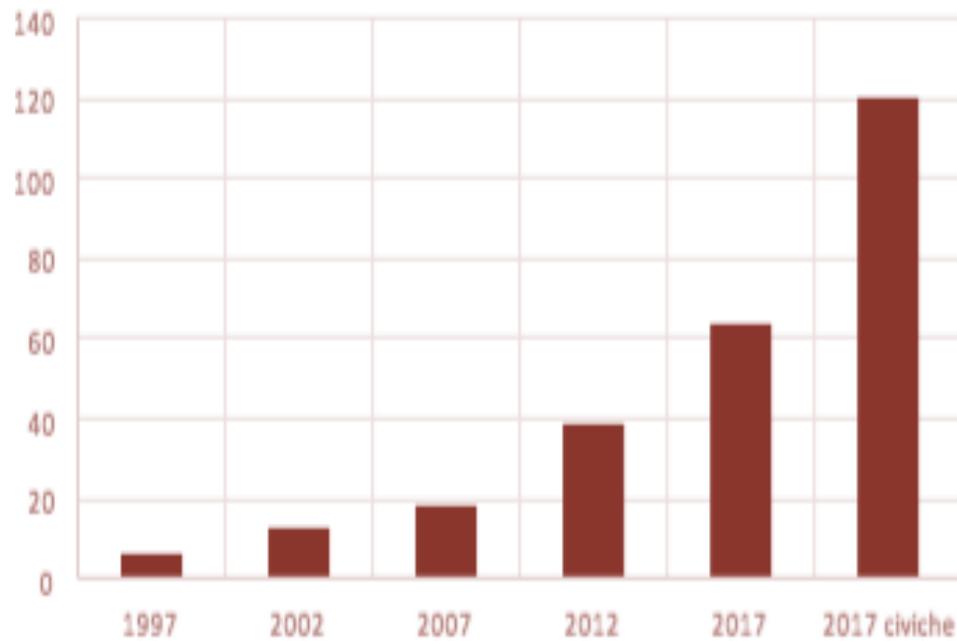


Figura 4 – La crescita organizzativa
(n. di dipendenti e collaboratori di CSBNO - inclusi i docent delle scuole civiche)

IL FUTURO (estratto)

La Rete delle Reti:

l'elaborazione più alta del percorso di crescita del CSBNO è senza dubbio 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, è senz'altro la cifra più significativa della storia del CSBNO.

Tutta l'attività del CSBNO, in quanto rete di cooperazione, è stata incentrata nell'allargamento della cooperazione al di fuori dei propri confini. A sostegno di questa visione c'è da segnalare il corposo lavoro di ricerca effettuato con la collaborazione di Struttura Srl di Roma per un'analisi sulla situazione italiana della cooperazione e sulle sue possibilità di evoluzione. L'analisi della situazione italiana ha restituito un panorama fatto di poco più di 200 reti bibliotecarie molte delle quali, però, solo nominali che, comunque, più o meno solidamente riuniscono le 6.000 biblioteche italiane di pubblica lettura.

Forte dell'esperienza di cooperazione fin qui maturata con le reti bibliotecarie, prevalentemente del nord Italia, il CSBNO ha lanciato una proposta per costruire insieme alle reti che vorranno aderire, un ambito di cooperazione in grado di mettere in condivisione progetti, idee, piattaforme e costruire progetti il cui sviluppo richieda una massa critica molto ampia.

CSBNO mette a disposizione un portale nel quale collocare le idee e i progetti di tutti coloro che vi vorranno partecipare, ma anche un luogo virtuale nel quale le reti potranno scambiarsi idee, documenti, materiali.

La logica con la quale il progetto viene lanciato è quella della condivisione: tutto ciò che è gratuito viene messo a disposizione di tutti gratuitamente, tutto ciò che ha un costo viene messo a disposizione con il criterio della divisione dei costi.

In questo modo la Rete delle Reti può operare nelle seguenti direzioni:

- 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 (sull'esempio della biblioteca digitale di pubblica lettura);

RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER *(estratto)*

Il rapporto con gli stakeholder rappresenta la ragion d'essere per il CSBNO, in quanto organizzazione che opera con l'obiettivo di migliorare il benessere e la qualità della vita delle persone con cui entra in contatto. Appare dunque fondamentale fornire informazioni sulle modalità con le quali l'azienda si rapporta con i singoli stakeholder, i contributi offerti e le ricompense attese, il grado di coinvolgimento richiesto nei processi decisionali e di comunicazione delle informazioni rilevanti.

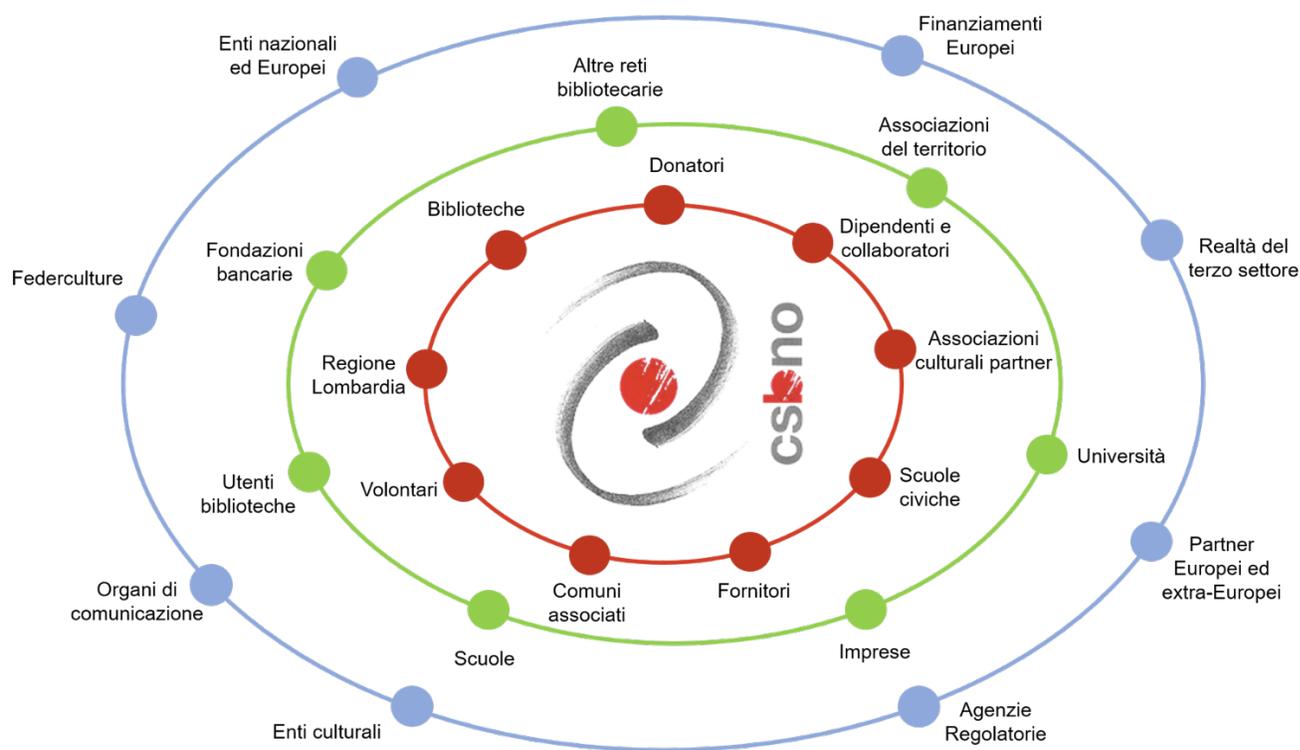


Figura 5 – Gli stakeholder di CSBNO

LA MATRICE STAKEHOLDER/ATTIVITÀ

Dopo aver individuato le differenti categorie di stakeholder, il processo di redazione del bilancio sociale prevede la definizione di un insieme di indicatori atti a rappresentare il livello di coinvolgimento degli stessi nella missione di CSBNO e i risultati realizzati rispetto alle previsioni.

L'analisi degli stakeholder ha individuato le categorie, gli interessi, gli indicatori (di macro), secondo lo schema presentato nella tabella seguente. Con riferimento a ciascuna tipologia di stakeholder sono state indicate le dimensioni informative che sono rappresentate nel documento di rendicontazione sociale.

Nella seguente tabella si propone una mappatura degli stakeholder con l'indicazione degli interessi, delle aspettative e delle questioni rilevanti su cui si focalizza il documento del Bilancio Sociale.

STAKEHOLDER	INTERESSI, ASPETTATIVE, QUESTIONI RILEVANTI	INDICATORI	COINVOLGIMENTO
Committenti Istituzionali (enti convenzionanti)	<ul style="list-style-type: none"> - assolvimento delle finalità istituzionali; - offerta di prodotti/servizi a livelli di qualità, professionalità, prezzo coerenti con le richieste; - eventuali elementi di verifica del livello dei prodotti e servizi offerti; - trasparenza e completezza di informazioni sulle attività. 	<ul style="list-style-type: none"> - realizzazione, mediante le risorse investite, dei progetti coerenti con la <i>mission</i>; - salvaguardia delle risorse economiche investite nel progetto; - raggiungimento delle finalità (soddisfacimento dei bisogni delle persone, sviluppo culturale ed economico della società). 	Interviste (<i>in via di realizzazioni</i>)
Consiglio di amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> - raggiungimento obiettivi di <i>mission</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> - efficienza ed efficacia organizzativa; - salvaguardia delle risorse economiche investite nel progetto 	Interviste (<i>in via di realizzazioni</i>)
Direzione	<ul style="list-style-type: none"> - definizione della strategia; - raggiungimento obiettivi di <i>mission</i>; - controllo efficace sui dipendenti e collaboratori. 	<ul style="list-style-type: none"> - efficienza ed efficacia organizzativa; - engagement e orientamento ai risultati, imprenditività di dipendenti e collaboratori. 	Intervista
Biblioteche e bibliotecari	<ul style="list-style-type: none"> - Ottenimento di beni/servizi; - Raggiungimento della <i>mission</i> e le finalità istituzionali. 	<ul style="list-style-type: none"> - Efficienza ed efficacia organizzativa; qualità dei servizi; competenze apportate; leadership strategica. 	- Interviste - Questionario

Dipendenti e collaboratori	<ul style="list-style-type: none"> - stabilità del rapporto di lavoro; - retribuzione proporzionale al contributo fornito; - ambiente consono al proprio profilo psico-fisico; - autonomia del ruolo ricoperto; - senso di appartenenza; - gratificazione morale/sociale; - formazione e acquisizione di nuove competenze/possibilità di crescita professionale 	<ul style="list-style-type: none"> - clima organizzativo; - percezione della coerenza fra dichiarato e attuato; - attitudine collaborative; - livello di soddisfazione; - opportunità di crescita professionale; - employee performance; - ore di formazione erogata. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interviste - Indagine di clima (questionario anonimo)
Stagisti/ tirocinanti	<ul style="list-style-type: none"> - acquisizione di nuove; competenze/possibilità di crescita professionale; - opportunità lavorative post-tirocinio. 	<ul style="list-style-type: none"> - opportunità realizzate. - iniziative di formazione attivate. 	<ul style="list-style-type: none"> Interviste
Volontari	<ul style="list-style-type: none"> - positività del clima organizzativo; - opportunità di sviluppo personale percepite; - consapevolezza dei benefici ottenuti dai destinatari degli interventi. 	<ul style="list-style-type: none"> - numero di volontari; - numero di ore di volontariato; - grado di "fidelizzazione" 	<ul style="list-style-type: none"> Interviste
Finanziatori Soggetti nazionali, organismi internazionali.	<ul style="list-style-type: none"> - attuare una razionale allocazione delle risorse; 	<ul style="list-style-type: none"> - qualità dei progetti presentati; - numero e dimensione dei progetti finanziati; - valutazione dell'efficacia dell'azione. - obiettivi dei progetti finanziati raggiunti. 	<ul style="list-style-type: none"> Interviste
Utenti	<p>I fruitori dei servizi hanno interesse particolare in quanto spesso non esiste un libero mercato e per tali servizi non si può quindi contare sull'efficienza che normalmente può essere perseguita attraverso i meccanismi della libera concorrenza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - qualità dei servizi; - numero di attività erogate; - numero di utenti; - numero di utenti abituali; - numero di partecipanti agli eventi; - numero di sostenitori. 	<ul style="list-style-type: none"> - interviste - questionario (circa 2000 persone hanno contribuito)

<p>Mondo della Conoscenza</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agenzie formative. - Scuola e università - Istituti di ricerca sociale 	<ul style="list-style-type: none"> - collaborazione per lo studio del “fenomeno terzo settore”; - teorizzazione economica, sociologica, politica, etc - rapporto di fornitura / scambio di servizi ed esperienze. - progettualità per innalzare la qualità; - sperimentazione / innovazione. 	<ul style="list-style-type: none"> - collaborazione; - condivisione di buone pratiche e di competenze; - grado di innovatività. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interviste
<p>Comunità locale, Nazionale (Collettività)</p>	<p>Da un lato contribuisce erogando finanziamenti dall'altro beneficia in termini di utilità sociale dell'attività svolta dalle organizzazioni non.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - territorialità; - partecipazione; - progettualità sociale; comunicazione 	<ul style="list-style-type: none"> - interviste
<p>Imprese</p>	<ul style="list-style-type: none"> - utilizzare strutture, <i>know-how</i> e far proprie competenze e risorse maturate; - comunicare i propri valori. 	<ul style="list-style-type: none"> - qualità degli spill-over della biblioteca in termini di capitale umano e sociale; - qualità dei servizi ad-hoc erogati. 	<ul style="list-style-type: none"> - interviste
<p>Fornitori</p>	<ul style="list-style-type: none"> - mantenimento e fidelizzazione, durabilità del rapporto; - sistema definito per la selezione dei fornitori e l'applicazione delle norme contrattuali. 	<ul style="list-style-type: none"> - numero e qualità dei servizi richiesti/erogati; - adempimenti contrattuali. - qualità della relazione; - occasioni di knowledge-transfer. 	<ul style="list-style-type: none"> - interviste
<p>Mezzi di Informazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> - supporto nella comunicazione, - strumento di realizzazione della trasparenza. 	<ul style="list-style-type: none"> - numero e qualità delle comunicazioni. 	<ul style="list-style-type: none"> - interviste

IL RITORNO SOCIALE SULL'INVESTIMENTO (SROI) (estratto)

Lo SROI per i servizi erogati da CSBNO nelle biblioteche della rete

Per quanto riguarda l'analisi degli impatti sociali dei servizi erogati da CSBNO alle biblioteche della rete, è stato utilizzato come strumento metodologico lo SROI (Social Return on Investment) *Valutativo*, ovvero il ritorno sociale calcolato ex-post e basato su dati registrati alla chiusura dell'anno solare 2017.

Con la sua attività, CSBNO non solo contribuisce all'aumento dell'offerta di servizi delle biblioteche della rete, ma genera un valore aggiunto sia in relazione con le biblioteche come istituzioni, che nella relazione con l'utente di tali servizi, ovvero con le comunità dei territori in cui CSBNO opera.

Il calcolo del valore del ritorno sociale generato parte dalla definizione degli *stakeholder*, che in questo caso sono le *biblioteche della rete* e i *cittadini fruitori di tali servizi*. La fase successiva del calcolo dello SROI implica l'identificazione di quei servizi che vengono erogati nelle biblioteche grazie a CSBNO. È necessario menzionare che alcuni servizi, come per esempio il prestito di libri e di risorse multimediali, vengono co-erogati dal CSBNO e dal Comune. Per delineare il valore reale apportato da CSBNO, abbiamo considerato unicamente le quantità risultate dall'attività di CSBNO.

Il calcolo del ritorno sociale continua con l'attribuzione di un valore finanziario ai valori risultanti dal servizio (il numero di libri in prestito grazie al servizio interbibliotecario, il numero di ore di fruizione del servizio Internet gratuito ecc). L'impatto di ciascun servizio sarà il prodotto della relazione tra la quantità erogata e il valore monetario assegnato per unità di servizio. Infine, il Ritorno Sociale di ciascun servizio che CSBNO eroga nelle biblioteche (considerate come insieme) sarà il valore finanziario che l'erogazione dei servizi avrebbe in un contesto di un mercato concorrenziale (cioè se i libri venissero acquistati in libreria dagli utenti stessi ecc.)

Nella Tabella 1 (pagina successiva) viene riportato il valore risultato per lo stakeholder *biblioteche* (si veda Colonna "Ritorno sociale del servizio"). Per illustrare invece il valore apportato da CSBNO a singoli cittadini (abbiamo utilizzato dati aggiuntivi, ovvero la popolazione totale dei territori di riferimento e il numero utenti nelle biblioteche della rete CSBNO (si vedano colonne *Ritorno Sociale per abitante* e *Ritorno sociale per utente*)

- **Totale abitanti** del territorio servito da CSBNO – 776.090
(dato ISTAT al 1 gennaio 2017)
- **Totale utenti** delle biblioteche della rete CSBNO – 89.040
(dato estratto dalle basi di dati CSBNO)

Tabella 1 - Il Ritorno Sociale (Impatto) di CSBNO nelle biblioteche della rete

Fase 1		Fase 2	Fase 3	Fase 4	
Outcome		Proxy finanziaria	Ritorno sociale del servizio (€)	Ritorno sociale per abitante	Ritorno sociale per utente
Servizi erogati da CSBNO	Quantità erogata da CSBNO	Il valore monetario del servizio sul mercato	Quantità per proxy finanziaria	Ritorno sociale rapportato agli abitanti	Ritorno sociale rapportato agli utenti
Prestito libri interbibliotecario	358.622 unità	11€/unità	3.944.842,00€	5,08€	44,30€
Prestito CD/DVD	107.022 unità	2€/unità	214.044,00€	0,28€	2,40€
Internet	534.743 ore	1€/ora	534.742,74€	0,69€	6,01€
Prestito digitale MLOL	9.531 utenti	9€/utente	85.779,00€	0,11€	0,96€
TOTALE			4.784.828,74€	6,16€	53,67€

Dalla Tabella 1 risulta che il ritorno sociale complessivo dei servizi unicamente erogati da CSBNO e di quelli parzialmente erogati da CSBNO ha un valore finanziario di 4.784.824,74€. Questo significa che se i servizi rispettivi andassero erogati su un mercato concorrenziale (cioè se questi beni/servizi venissero venduti) il fatturato risultante da queste attività sarebbe di 4.784.824,74€.

Dunque, considerando lo stakeholder *biblioteche della rete*, risulta che **i comuni dei territori serviti da CSBNO hanno risparmiato nel corso del 2017 quasi 5 milioni di euro grazie all'operato CSBNO nelle biblioteche comunali**, offrendo allo stesso tempo una gamma più ampia di servizi alla cittadinanza. Lo stesso valore illustra che la ricaduta sullo stakeholder *cittadini* è che le comunità hanno ricevuto un plus valore nei servizi pubblici usufruiti nelle biblioteche di quasi 5 milioni di euro.

Un altro dato interessante da osservare è il servizio internet preso singolarmente – un servizio unicamente erogato da CSBNO. Nonostante il valore unitario ridotto rispetto alle altre tipologie di servizi, ha generato ai comuni un risparmio di 534.742,74€, allargando allo stesso i pubblici delle biblioteche, in quanto un servizio imprescindibile nell'era digitale. La ricaduta, oltre al valore numerico, ha anche delle valenze qualitative: **CSBNO aumenta l'accesso all'informazione digitale, sia attraverso il servizio internet che MLOL.**

Il ritorno sociale rapportato al numero di utenti effettivi dei servizi offerti nelle biblioteche della rete CSBNO diventa ancora più interessante, in quanto sono gli utenti coloro che veramente ricevono un valore aggiunto. Risulta dunque che ogni utente delle biblioteche appartenenti alla rete CSBNO risparmia 53,67€ solo grazie ai servizi erogati da CSBNO e all'apporto che il consorzio ha sull'offerta di servizi.

Ovviamente il valore va ben oltre il risparmio monetario, perché è probabile che i comportamenti legati alla fruizione di cultura e informazione cambierebbero in assenza di questi servizi gratuiti. Ciò a dire che il capitale di conoscenza del territorio ne risulterebbe verosimilmente ridotto. Così come sarebbero ridotte le relazioni della biblioteca con i suoi diversi pubblici.