



**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 – azienda@csbno.net

---

## **BILANCIO DI PREVISIONE 2019**

Relazione del Consiglio di Amministrazione

### **1. Introduzione**

A metà degli anni Novanta, avviando il percorso per la costituzione del CSBNO, le Amministrazioni esprimevano una precisa esigenza, quella di dare vita a uno strumento capace di supportare le biblioteche nelle sfide di quegli anni.

Spinte dalla diffusione di nuove tecnologie, quali i personal computer e le reti informatiche, nonché da cambiamenti rapidi e profondi nei gusti e nelle esperienze di fruizione dei cittadini, le biblioteche avevano bisogno di completare il loro passaggio, già avviato anni prima, da una dimensione puramente localistica, tutta giocata all'interno delle proprie mura e rivolta alla cittadinanza di riferimento, a una prospettiva sovracomunale, grazie alla quale il pubblico potesse godere di opportunità più ampie, paragonabili per rapidità di erogazione, standard qualitativi e capacità di soddisfare i bisogni, a quelle offerte allora dalla grande distribuzione.

Il Consorzio Sistema Bibliotecario Nord Ovest nasceva, quindi, primariamente per erogare alle biblioteche in rete servizi rivolti alla costituzione e al mantenimento di un catalogo documentale sovracomunale, alla circolazione dei documenti tra le varie località, allo sviluppo della dotazione tecnologica delle strutture a disposizione del pubblico e degli operatori. La professionalità di questi ultimi iniziò a mutare in modo significativo e, in questo senso, l'ingresso dei programmi informatici tra strumenti di uso quotidiano simboleggiava la nascita di un nuovo paradigma. Fino a quel momento i bibliotecari erano stati i depositari unici del possesso e dello sviluppo dei patrimoni della propria biblioteca e gli intermediari esclusivi tra i cittadini e l'accesso alla limitata raccolta documentale locale; ora veniva loro chiesto di entrare a far parte di una comunità professionale, all'interno della quale l'offerta documentale e le funzioni a essa collegata diventavano collettive, rendendo necessarie regole e controlli comunemente accettati e applicati.



**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 – azienda@csbno.net

In quanto misurabili da un punto di vista quantitativo – numero di catalogazioni, numero di documenti circolati, di macchine, ecc. – i servizi di secondo livello erogati dal CSBNO a supporto della cooperazione hanno la peculiarità di poter essere erogati e pagati in maniera proporzionale rispetto alla dimensione strutturale di ogni biblioteca e di ogni Comune. Da un punto di vista contabile, essi hanno contribuito lo sviluppo della cosiddetta parte delegata del bilancio aziendale.

Con il passare del tempo, interpretando genuinamente la vocazione aziendale presente fin dalla momento della costituzione in Camera di Commercio e valorizzando gli ampi margini di manovra consentiti dalla previsione statutaria voluta dalle Amministrazioni nel 1997, CSBNO, su espressa richiesta di singoli Comuni, ha sviluppato e iniziato a erogare servizi “economici”, oggetto di valutazione e pagamento a parte rispetto alle quote consortili.

Ciò ha prodotto almeno alcuni effetti positivi. Prima di tutto, l'erogazione di servizi economici ha consentito all'Azienda di svolgere pienamente il proprio ruolo di strumento a disposizione dei Comuni e di offrire supporto e soluzioni pratiche ai soci di fronte all'emergere di necessità specifiche non previste dal contratto di servizio. Secondariamente, ciò ha sostenuto la crescita del bilancio aziendale, concorrendo in modo significativo al raggiungimento di una solidità in virtù della quale è stato possibile consolidare le posizioni lavorative dei dipendenti e superare periodi di difficoltà, come quello determinato, non troppo tempo fa, dal mancato incameramento di contributi regionali per la cooperazione, trattenuti dalla Provincia di Milano. Inoltre, la possibilità di svolgere servizi aggiuntivi ha messo l'Azienda nelle condizioni di sviluppare know-how e competenze, che vengono restituiti gratuitamente ai Comuni in varie forme, tra le quali un costante arricchimento del contratto di servizio. Infine, da questa versatilità scaturisce la straordinaria capacità di CSBNO di restare al passo coi tempi e di leggere tempestivamente gli sviluppi imminenti nel settore delle biblioteche e della cultura e al di là di esso.

Dal percorso succintamente descritto deriva il tradizionale modello di bilancio ripartito in due sezioni –economica e delegata, appunto – qui riproposto in previsione anche per il 2019.



**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 – azienda@csbno.net

---

Tuttavia, vale la pena rilevare che, dinnanzi a una realtà in costante cambiamento, questa bipartizione si fa via via più sfumata e vede diminuire la propria capacità descrittiva e di sintesi rispetto allo stato, alle attività e agli obiettivi dell'Azienda.

Travolgenti trasformazioni in atto nel mondo delle biblioteche prefigurano per esse e, di conseguenza, per l'Azienda un nuovo ruolo, che, nel prossimo futuro, dovrà trovare espressione in una struttura dei conti, delle funzioni e dei costi diversa da quella attuale.

Si tratta di un processo del quale si percepisce in modo chiaro e distinto la direzione e di cui occorre che le Amministrazioni sviluppino in tempi rapidi una totale consapevolezza, affinché da essa possa scaturire un adeguato orientamento strategico e organizzativo, in grado di salvaguardare l'esperienza della cooperazione sul nostro territorio dal pericolo di uno stallo o addirittura di regresso.

## **2. CSBNO nel Nord Ovest Milano: dai servizi di secondo livello alla gestione diretta delle biblioteche**

Le biblioteche e la professione bibliotecaria stanno conoscendo un cambiamento epocale, addirittura più dirompente rispetto a quello al quale si deve il passaggio dalla gestione locale a quella territoriale estesa delle funzioni di gestione del patrimonio e dell'offerta documentaria.

Oramai la biblioteca è sempre più il punto di accesso a un circuito di informazioni collocate fuori dall'ambito spaziale locale o sovracomunale.

Garantire accesso all'informazione universale implica che gli operatori dispongano di nuove competenze per navigare attraverso un mare magnum di canali interrogabili e contenuti disponibili e per dare risposta adeguata al peculiare bisogno informativo del singolo utente, il quale di fronte a tanta complessità rischia di smarrirsi.

Una professionalità di questo tipo non si gioca più all'interno della singola biblioteca, bensì in rete, ispirandosi a valori quali "open" e "share" – la condivisione di dati aperti – profondamente diversi e per certi versi addirittura antitetici rispetto a quelli che, in passato, governavano la proprietà dell'informazione.



**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 – azienda@csbno.net

---

La professione del nuovo bibliotecario richiede prima di tutto aggiornamento costante: per svolgere la propria attività, infatti, il personale utilizza piattaforme tecnologiche differenziate, ognuna delle quali soggetta nel corso di un anno al rilascio di continui aggiornamenti da apprendere in modo tempestivo e approfondito, affinché non producano cali di qualità o blocchi nell'erogazione del servizio.

Per essere un versatile hub culturale di comunità, dove i cittadini possano vedere soddisfatte le proprie esigenze di informazione, formazione, socialità e intrattenimento, è necessario un approccio nuovo ai servizi e alla loro innovazione, ad esempio attraverso il ricorso a metodologie come il visual merchandising, per il rinnovamento degli spazi, oppure il Design Thinking, per la progettazione condivisa con gli utenti.

Acquisizione e impiego di nuove professionalità; aggiornamento professionale; utilizzo di metodologie non riconducibili alle comuni logiche del lavoro di front office: la biblioteca del 2020 presenta complessità gestionali e organizzative inedite, per affrontare le quali occorrono un approccio pratico e flessibile, oltre alla capacità di operare su scala sovralocale, per la condivisione delle risorse e per il coordinamento del personale. Poiché appare difficile che le organizzazioni dei singoli Comuni possano soddisfare in modo adeguato tali requisiti, in futuro la biblioteca dovrà fuoriuscire dall'ambito dell'organizzazione comunale dove è stata collocata finora, per essere affidata alla gestione di una struttura aperta e di scopo, finalizzata a questa funzione, in grado di sviluppare le soluzioni e di impiegare tutti gli strumenti gestionali e organizzativi necessari.

Con la lungimirante approvazione del nuovo Statuto consortile del 2017, le Amministrazioni hanno preparato il cammino per questo passaggio epocale, individuando in CSBNO il soggetto idoneo a condurre la cooperazione bibliotecaria al livello successivo, anche attraverso il conferimento, per intero o in parte, della gestione delle biblioteche.

Ciò non potrà non avere riflessi sui prossimi bilanci aziendali. Innanzi tutto, i servizi di gestione delle biblioteche non si connotano come pura e semplice intermediazione di manodopera, in quanto attingono a un patrimonio di conoscenze e competenze cresciute e collocate nella sfera dei delegati. Tale circostanza annuncia, dunque, una prossima e inevita-



**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 – azienda@csbno.net

---

bile commistione tra la parte delegata e quella economica del bilancio del CSBNO.

Inoltre, a differenza dei servizi di secondo livello standardizzati, infatti, la gestione delle biblioteche non risponde alle caratteristiche e ai modelli basati, per la definizione dei contributi dei partecipanti, sul peso demografico di ciascun Comune oppure la dimensione strutturale di ogni biblioteca.

Per sua stessa natura, la gestione delle biblioteche comprende servizi non riconducibili a uniformità e tipizzazione, finendo per introdurre elementi in controtendenza rispetto al criterio di proporzionalità in ossequio al quale ancora si ragiona e si opera. Si prenda a titolo di esempio il caso di Arese, un Comune di dimensione media capace di realizzare una biblioteca i cui valori in termini organizzativi, funzionali e di costi la rendono ben superiore a quelle di città di dimensione analoga o, addirittura, maggiore.

Appare ora evidente come l'appello rivolto da alcuni anni dal CSBNO ai Comuni per l'affidamento di servizi, non è motivato solamente da mere ragioni di convenienza economica, le quali, pure, sono presenti – razionalizzazione della spesa, economie di scala e così via – ma, soprattutto, da profonde motivazioni di carattere strutturale, derivanti da un mutamento sostanziale oramai evidente nella quotidianità delle attività svolte dal personale nella gestione della biblioteca, come descritto in precedenza.

Allo scopo di fornire puntuali elementi di informazione riguardo alle tendenze in atto, a partire dal presente bilancio viene introdotto l'impegno dell'Azienda alla realizzazione di una relazione analitica per ciascuna delle biblioteche appartenenti ai Comuni soci: a cura del CSBNO, ogni Amministrazione riceverà un documento contenente lo studio del funzionamento delle strutture attive nel proprio Comune, delle quali saranno descritti i punti di forza, le criticità e le possibili innovazioni di carattere organizzativo, gestionale e di servizio. I dati raccolti forniranno un compendio di quanto ogni biblioteca dovrà garantire in termini di standard minimi di funzionamento, per caratterizzarsi come elemento vitale e non improduttivo della cooperazione.



**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 – azienda@csbno.net

---

A questo punto, è doverosa una considerazione relativa all'estrema difficoltà con la quale il CSBNO opera sul campo con i Comuni soci. A fronte delle dichiarazioni espresse in Assemblea e delle indicazioni strategiche che il Cda affida alla struttura, definite sulla base dell'ampio consenso che le relazioni programmatiche di bilancio ottengono in termini di votazioni, si rileva una sostanziale contraddizione tra ciò e quanto avviene realmente nella pratica. In ambito bibliotecario, i Comuni, invece di affidare all'Azienda speciale gli incarichi per la copertura delle posizioni lasciate scoperte da pensionamenti o spostamenti dei propri dipendenti, continuano ad agire con concorsi propri e mobilità da altri Enti. Ciò produce un duplice effetto negativo ovvero, da un lato, indebolisce la struttura base dei servizi dell'Azienda, dall'altro perpetua un modo di agire del quale sono evidenti da tempo conseguenze quali l'abbattimento dei livelli di professionalità, la rigidità organizzativa e funzionale, l'immobilità delle posizioni e l'ampliamento della platea pubblica dei dipendenti. Sicuramente, permane nei Comuni il timore che l'affidamento dei servizi al CSBNO corrisponda ad una "cessione di sovranità", mentre nella realtà il processo è esattamente il contrario: l'affidamento dei servizi alla propria Azienda speciale, infatti, rafforza e potenzia l'azione delle Amministrazioni nel raggiungimento dei propri obiettivi. Operare nelle condizioni descritte è senza dubbio difficile e rende urgente una reale applicazione delle indicazioni strategiche.

Come si è detto, nel mondo bibliotecario è in corso un cambiamento di proporzioni epocali. Contemporaneamente ad esso si svolgono altri processi di grande rilevanza, come quello verso l'integrazione tra servizi e beni culturali come archivi, musei, scuole civiche e teatri. Le biblioteche non possono restare ai margini di queste evoluzioni, ma devono viverle da protagoniste. L'integrazione, infatti, è uno dei principali paradigmi della contemporaneità: un'offerta integrata corrisponde ai gusti e alle aspettative dei cittadini sempre più allineati ai modelli proposti dalla Rete; modelli gestionali integrati consentono ai singoli segmenti coinvolti di realizzare economie di scala e miglioramenti della qualità, i quali sarebbero al di fuori della loro portata se operassero individualmente. Le biblioteche hanno molto da condividere: basti pensare a strumenti come il Design Thinking, acquisito in ambito bibliotecario, ma potenzialmente applicabile ad altri contesti.



**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 – azienda@csbno.net

---

Sul territorio il processo di integrazione è monitorato e sostenuto da importanti momenti di auto-organizzazione dei Comuni, come il tavolo territoriale previsto dal nuovo Statuto dell'Azienda speciale, grazie ai quali prende corpo e trova sempre più spazio la consapevolezza che il nostro territorio rappresenti una porzione decisamente rilevante della Città Metropolitana. Quando questa idea avrà raggiunto la piena maturazione e a essa si accompagnerà una sperimentata abitudine a muoversi in maniera coordinata, il Nord Ovest Milano potrà far sentire la propria voce sia sul tavolo della divisione dei finanziamenti e delle risorse sia quelli della comunicazione e, così integrato, ciascun Comune potrà essere valorizzato in una misura irraggiungibile con le sue sole forze.

Proseguire con decisione lungo la via del cambiamento consentirà alle biblioteche di assolvere alla propria funzione di base e di restare rilevanti per la popolazione, mentre il loro circuito, ad oggi quello più strutturato e organizzato sul territorio, potrà esprimere tutto il proprio potenziale e fungere da attivatore di processi di sviluppo.

A questo proposito, il primo obiettivo sul quale l'Azienda lavorerà nei prossimi anni e per il quale presenterà a breve all'Assemblea uno specifico progetto, quello della Comunità digitale, finalizzato alla crescita dei cittadini nell'utilizzo delle nuove tecnologie e nella consapevolezza dei temi ad esse correlati.

### **3. CSBNO in Italia: Rete delle Reti**

A livello nazionale, sulla scia dell'appello lanciato in occasione del convegno "Lavorare in rete 20 anni dopo", CSBNO sta effettuando significativi investimenti per chiamare le biblioteche e le reti di cooperazione italiane a raccolta intorno all'idea della costituzione di Rete delle Reti.

Gli obiettivi perseguiti da CSBNO nell'attivazione del processo per la costituzione di Rete delle Reti possono essere così indicati:

- creare un ambito cooperativo ampio per sviluppare le 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 – azienda@csbno.net

- 
- costruire un mercato delle biblioteche che superi l'estrema frammentazione del settore
  - rendere possibili progetti di grande dimensione
  - sviluppare innovazione e nuova progettazione dei servizi delle biblioteche
  - realizzare per le biblioteche strumenti di supporto amministrativo, giuridico, progettuale, tecnico, per lo sviluppo dei progetti
  - supportare le biblioteche nel lavoro quotidiano.

Il perseguimento di tali obiettivi passa attraverso la creazione di un ambito pubblico di cooperazione, non egemonico bensì capace di mettere in comune tra i partecipanti le risorse creative, ideative, strumentali, informative in una logica mutualistica.

In tale forma di cooperazione tutto ciò che è gratuito viene distribuito gratuitamente e tutto ciò che ha un costo viene distribuito con la logica della suddivisione dei costi.

Il primo passaggio nella realizzazione di tale percorso, così come definito nel dialogo già avviato con le reti partner di progetto (in primis la Provincia di Brescia) è la sottoscrizione di un manifesto che esprima e codifichi questi principi. Il manifesto costituirà la base concettuale di un sistema cooperativo che avrà nel portale di Rete delle Reti il suo strumento operativo.

Ogni soggetto partecipante potrà offrire liberamente i servizi sviluppati per sé o già facenti parte di ambiti cooperativi a cui partecipa. Potenziali destinatari dell'offerta saranno sia gli altri partecipanti a Rete delle Reti, sia, secondo una logica in parte mercantile, soggetti esterni. A seconda della tipologia del servizio proposto, l'offerta potrà prevedere la gratuità oppure la condivisione dei costi.

Punto cardine del Manifesto è l'assenza di posizioni dominanti tra i soggetti partecipanti, tutti equamente coinvolti sul piano delle responsabilità e del potere decisionale, sempre nel rispetto delle linee guida sottoscritte.

Gli ambiti all'interno dei quali potrà esprimersi la cooperazione, potenzialmente suscettibili di continuo ampliamento, sono attualmente definiti sulla base delle competenze e dei servizi sviluppati finora dai principali animatori di Rete delle Reti ovvero CSBNO e Provincia di Brescia. In particolare, CSBNO mette a disposizione competenze e servizi riconducibili



**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 – azienda@csbno.net

---

all'area marketing operativa, quali:

- Fundraising
- Crowdfunding
- E-commerce
- Cafelib
- Cose da Fare Eventi
- Socialbook
- Progetti di riorganizzazione dei sistemi
- Progetti biblioteconomici (nuove sedi)
- Supporti gestionali (con la forma giuridica dell'azienda speciale, semplificazione amministrativa)

Altri ambiti coperti da CSBNO riguardano:

- materiali di lavoro, supporto amministrativo, consulenza amministrativa, ecc.
- catalogo delle offerte culturali per le biblioteche
- documentazione sul mercato dei fornitori per le biblioteche
- spazio di autopresentazione delle reti e presentazione delle buone pratiche
- associazione Amici delle biblioteche, organizzazione e gestione del volontariato
- formazione.

Come descritto, il modello cooperativo consiste nella messa a disposizione, da parte di ogni rete partecipante, di attività, progetti e know how sviluppati in proprio, con la gestione diretta dei servizi eventualmente richiesti.

Per i soggetti partecipanti a Rete delle Reti il modello rimane quello del no profit e i fornitori di servizi che transiteranno attraverso i membri di Rete delle Reti opereranno rigorosamente in questo regime di mercato.

In un contesto privo di scopo di lucro che mira all'esclusivo recupero dei propri investimenti e del mantenimento dei modelli di cooperazione, CSBNO ha l'esigenza di recuperare gli investimenti per l'avvio del processo e per il mantenimento del sistema di rete.

I costi del mantenimento del sistema di rete saranno condivisi in completa trasparenza e posti sempre all'attenzione e valutazione di tutti i partecipanti, secondo il modello attual-



**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 – azienda@csbno.net

---

mente adottato nell'ambito di esperienze di cooperazione come MIol, Cose da Fare e Cafelib).

Il processo Rete delle Reti è destinato a generare nuove opportunità nell'ambito delle biblioteche che il circuito non potrà ignorare e che garantiranno vantaggi anche significativi al comparto nel suo complesso e alle singole realtà coinvolte. Si tratta di progetti e servizi che richiederanno significativi investimenti da parte di soggetti privati in possesso non solo di specifiche competenze, ma anche di risorse tecniche e finanziarie in grado di supportare significativi investimenti.

In particolare:

- servizi commerciali rivolti agli utenti finali (un ambito di mercato complessivamente molto vasto oltreché compatto e fidelizzato) nell'ambito dell'entertainment e del tempo libero
- servizi per le aziende nei segmenti vicini al circuito della conoscenza, assicurato dalle biblioteche come servizio pubblico, e del welfare culturale
- servizi digitali per utenti e professionisti da erogare attraverso le biblioteche
- servizi per punti di ristoro
- ambito immobiliare nella rigenerazione di spazi pubblici indirizzati alla cultura.

L'ambito di Rete delle Reti può orientare lo sviluppo di questi nuovi servizi svolgendo un ruolo significativo di partenariato sia per guidare e controllare lo sviluppo che per godere, anche dal punto di vista economico, dei vantaggi generati da queste attività.

Il rafforzamento dei contatti con molte realtà italiane ha permesso di farci comprendere come il modello di gestione diretta delle biblioteche realizzatosi con l'affidamento in house su periodi più o meno lunghi, ma senza gara, ha consentito nel nostro territorio di stabilizzare il personale del CSBNO che lavora nelle biblioteche – un organico composto da oltre 60 professionisti assunti a tempo indeterminato. Sebbene gli incarichi ricevuti da parte dei Comuni siano differenziati per entità e durata, la sua caratteristica flessibilità operativa ha consentito all'Azienda di reimpiegare di volta in volta il personale nelle sedi dove era richiesto, senza bisogno di ricorrere a interruzioni del rapporto di lavoro, ma anzi applicando



**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 – azienda@csbno.net

---

ai lavoratori una contrattualistica di pari dignità rispetto a quella degli Enti Locali. Tutto ciò ha contribuito a produrre una situazione di stabilità e di qualità del servizio senza eguali in Italia.

Nel resto del Paese, infatti, il segmento delle biblioteche sta conoscendo un rilevante degrado organizzativo, funzionale e qualitativo, derivante dal modello degli affidamenti con gara. Poiché nelle gare il principale criterio di aggiudicazione è quello del minor costo, per restare competitive le cooperative di servizi applicano al personale tipologie contrattuali a tutele e livelli retributivi assai inferiori rispetto a quella degli Enti Locali. Ciò ha creato una situazione oramai fortemente radicata, per la quale i lavori risultano precari e sottopagati, la formazione e l'aggiornamento professionale non vengono assicurati, i servizi erogati risultano scarsi sotto il profilo della qualità e dell'efficacia.

Acquisita consapevolezza di ciò, CSBNO ha avviato un dialogo con soggetti nazionali quali Associazione Italiana Biblioteche, Federculture e ANCI, per sostenere l'idea secondo la quale il modello dell'Azienda speciale e degli affidamenti in house che ha salvaguardato il settore bibliotecario nel Nord Ovest Milano, possa dimostrarsi risolutivo anche per le problematiche delle biblioteche nelle altre aree geografiche. Qualora questa interpretazione venisse accolta e promossa dagli interlocutori ai quali è stata presentata, per le realtà bibliotecarie italiane è possibile ipotizzare una duplice alternativa, cioè quella di costituire Aziende speciali, oppure confluire direttamente nell'ambito CSBNO, operazione questa resa possibile dalla recente modifica dello Statuto consortile.

In attesa di sviluppi su questo fronte, i rapporti con altri sistemi di cooperazione producono risultati rilevanti.

Lo stretto rapporto con la Provincia di Brescia, soggetto forte portatore di competenze tecniche e tecnologiche adeguate allo sviluppo dei servizi bibliotecari, ha portato all'individuazione di un percorso progettuale comune, finalizzato a proporre alla Regione Lombardia alcuni progetti in grado di imprimere un significativo impulso evolutivo ai servizi bibliotecari e di rappresentare, ancora una volta, un modello a livello nazionale.

La proposta comune, in procinto di essere presentata all'Assessore regionale dal Presi-



**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 – azienda@csbno.net

---

dente della Provincia di Brescia Mottinelli, si articola nei seguenti punti:

- integrazione dei servizi bibliotecari attraverso lo sviluppo di sistemi software (autenticazione unica degli utenti) e la sottoscrizione di accordi da parte delle reti per l'integrazione degli opac e dei sistemi di logistica.
- realizzazione di un magazzino (repository) centralizzato per la gestione di quella parte dei 35 milioni di documenti di lenta o nulla circolazione per ottimizzare gli spazi, razionalizzare le risorse, migliorare e creare nuovi servizi con nuovi spazi che verrebbero a crearsi nelle biblioteche.
- parallelamente il servizio potrebbe costituire un polo unico di catalogazione (avanzata) per le reti di pubblica lettura
- condivisione della piattaforma nata dalla cooperazione tra le reti per la gestione e promozione di corsi, eventi, visite, conferenze ed iniziative varie sia delle biblioteche che degli altri soggetti del territorio.

Sul fronte della cooperazione, infine, si segnala come CSBNO abbia svolto un ruolo di attivatore e facilitatore, nella partecipazione di tredici realtà bibliotecarie di tutta Italia al bando del MIBACT per l'accesso al "Fondo per la promozione della lettura, della tutela e della valorizzazione del patrimonio librario", una misura di sostegno finanziario a favore di sistemi bibliotecari provinciali e comunali e biblioteche scolastiche, per una dotazione economica pari a 1 milione di euro per il 2018 (di cui il 30 % riservato alle "scolastiche"). Sulla scia del Decreto dello scorso mese di Giugno, l'Azienda Speciale ha rivolto alle reti la proposta di presentare un progetto finalizzato a far circolare e attivare sui vari territori il Bibliothub di proprietà dell'Associazione Italiana Biblioteche, un avveniristico mezzo di socialità e promozione culturale.

All'appello hanno risposto: Rete Bibliotecaria Bresciana (RBB); Comune di Lecce; Rete BAM - Biblioteche Area Montebellunese; Consorzio per la pubblica lettura Sebastiano Satta; Sistema Bibliotecario Consortile Antonio Panizzi; Sistema Bibliotecario Area Metropolitana Torinese (Area SBAM Ovest); Sistema Bibliotecario Area Metropolitana Torinese (Area SBAM Sud Ovest); Sistema Bibliotecario Seriate Laghi; Sistema Culturale integrato della Bassa Pianura Bergamasca; Sistema Bibliotecario della Valle Seriana; Sistema Bi-



**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 – azienda@csbno.net

---

bliotecario del Vittoriese; Sistema Bibliotecario Intercomunale del Pavese.

Il progetto si articola in tre macro-azioni: l'acquisto di materiali e documenti, l'allestimento, l'apertura e la gestione del Bibliothub e la realizzazione di una postazione per la realtà virtuale.

Allo scopo di realizzare le necessarie economie di scala, alcune attività saranno realizzate direttamente da CSBNO, dotato delle caratteristiche necessarie per gestire azioni complesse e dal budget significativo quali, ad esempio, lo spostamento del Bibliothub sul territorio del sistema e il trasporto dello stesso da un sistema all'altro, la gestione, la messa in sicurezza e il controllo del mezzo e del patrimonio caricato su di esso.

Questo intenso attivismo non passa inosservato: fa piacere segnalare che per la prima volta il Rapporto annuale di Federculture ospita un articolo dedicato alle biblioteche e, in particolare, alla transizione di CSBNO da rete bibliotecaria territoriale a impresa culturale a rete.

#### **4. Bilancio di previsione 2019**

Come anticipato, anche per il 2019 il budget sarà strutturato in due parti, secondo lo schema seguente:

- sezione “delegata”, comprendente i servizi erogati dietro trasferimento di quota di adesione e quantificabili in un valore di 1.651.804 euro;
- sezione “economica”, nella quale trovano spazio le attività svolte dietro specifica richiesta, in grado di generare un fatturato di 5.017.084 euro.

L'organizzazione del bilancio segue il modello delle quote di adesione, anziché quello della totale fatturazione dei servizi, adottato dalle altre aziende speciali dei servizi sociali e ipotizzato nel corso del processo di definizione del nuovo Statuto. Ciò dipende dal fatto che una variazione in questo senso deve essere preceduta da due attività particolarmente delicate:

- un'attenta analisi del meccanismo dell'Iva prorata, dal quale deriva per il bilancio un carico di costi pari a circa 200.000 euro, destinato a crescere ulteriormente con l'introduzione



**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 – azienda@csbno.net

---

della fatturazione totale dei servizi;

- una riflessione intorno al concetto di costi standard del personale, ancora tutta da sviluppare, ma imprescindibile quando si voglia ragionare in termini di modelli gestionali integrati anche con la gestione delle biblioteche.

Mentre la prima è già avviata, la seconda deve essere ancora strutturata in modo adeguato e non può essere affrontata separatamente da un ripensamento complessivo del sistema di contabilità analitica e controllo di gestione. In particolare, nel 2019 verrà avviata un'analisi dei processi interni, la quale, oltre a risultati in termini di costante miglioramento della capacità di monitoraggio del budget, progetto fornirà elementi fondamentali per la definizione, appunto, dei costi standard.

Il progetto, che porterà entro il primo semestre alla definizione degli obiettivi di miglioramento per il 2019/2020, comprenderà anche una verifica dell'opportunità di procedere anche alla riclassificazione del bilancio analitico. Sebbene particolarmente complessa, questa attività è solo una di quelle che vedono fortemente impegnato l'ufficio amministrativo in questo momento.

Un altro fronte di intenso lavoro è quello finalizzato all'allineamento delle procedure organizzative alle normative riferite agli enti pubblici economici.

La priorità è stata attribuita all'applicazione del codice degli appalti e degli obblighi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.

Con l'approvazione, nel mese di Luglio, delle "Linee guida per il ricorso alle procedure semplificate ai sensi dell'art. 36 del D.lgs 50 2016 e s.m.i., per appalti di servizi, forniture e lavori" si è conclusa la prima fase di lavoro su questo versante.

Nel 2019 si dovranno dedicare ancora energie straordinarie per la formazione del personale, per l'attuazione delle linee guida del CSBNO e la progressiva ottimizzazione delle procedure per l'approvazione degli atti di appalto, per la loro pubblicazione, per l'attuazione dei controlli previsti dalla legge e l'ottimale esecuzione dei contratti. Una quota importante delle risorse di personale che rafforzeranno il gruppo di lavoro dell'amministrazione sarà dedicata alla realizzazione di questa seconda fase del lavoro, al termine della quale si prevede che le risorse assorbite da queste attività si ridurranno sen-



**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 – azienda@csbno.net

---

sibilmente.

Quello dell'allineamento delle procedure, è un passaggio che, da un certo punto di vista, mette in difficoltà l'Azienda speciale. Da un lato, infatti, essa è stata costituita per stare sul mercato e utilizzarne gli strumenti tipici, come testimonia la sua iscrizione alla Camera di Commercio; d'altra parte, però, è sottoposta a tutti i vincoli degli Enti pubblici, come trasparenza e pubblicità, i quali rischiano di limitarne fortemente la capacità di azione. Il compito, non facile, affidato alla struttura amministrativa individuare un'interpretazione grazie alla quale le procedure pubbliche possano essere per l'Azienda utili strumenti organizzativi e non vincoli operativi interposti al perseguimento della mission di mercato.

Alla luce di un simile impegno, appare evidente l'esistenza di una necessità di consolidamento dell'Amministrazione. Questa considerazione è ancora più forte se si considera che il maggior vantaggio di vendita per il CSBNO consiste nella sua capacità di intermediare con gli altri soggetti pubblici (reti, singole biblioteche, enti vari) attività operative ed amministrative. Le campagne +TECA di prossima attivazione presso altri sistemi di cooperazione ne sono l'esempio più evidente: avendo sviluppato gli strumenti necessari nel corso del tempo, CSBNO è in grado di mettere a disposizione non solo l'apparato tecnico per l'incasso del denaro, ma anche tutta la struttura amministrativa per la sua regolare gestione e finalizzazione. In sostanza, l'Azienda vende i progetti e, insieme a essi, la capacità di gestirli. La piena funzionalità di questa attività, quindi, richiede investimenti finalizzati sia all'adeguamento degli strumenti e piattaforme sia al consolidamento dell'Amministrazione, affinché possa operare con la massima efficienza.

Gli investimenti attualmente in corso sono concentrati lungo le seguenti direttrici:

- il rafforzamento della struttura produttiva centrale – secondo quanto appena descritto;
- le iniziative promozionali e commerciali per il consolidamento della posizione di leadership esercitata da CSBNO esercita nell'ambito bibliotecario italiano – filone a cui va ascritta la pubblicazione periodica, a cura dell'Azienda, di inserti sulla coopera-



**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 – azienda@csbno.net

zione e Rete delle Reti su Biblioteche Oggi, i cui numeri vengono distribuiti gratuitamente a tutte le biblioteche pubbliche italiane;

- l'apertura della nuova sede aziendale senza aggravii per i Comuni partecipanti.

È opportuno segnalare come gli investimenti avviati nel corso del 2018 consentiranno di ottenere un credito di imposta pari al 50% delle spese pagate nell'esercizio; inoltre, trattandosi di attività di sviluppo, potranno anche in parte essere imputate a bilancio fra gli oneri pluriennali.

Si terrà una certa cautela in questo senso, considerato importanti investimenti sostenuti nell'ultimo triennio sono stati imputati a oneri pluriennali e pertanto nei prossimi tre anni sarà necessario invertire la tendenza nel ricorso alla capitalizzazione. Tuttavia, il credito di imposta, previsto fino al 2020, rappresenta però un'opportunità concreta per poter proseguire con le scelte nella direzione dello sviluppo.

A queste dovrà corrispondere un coerente incremento del fatturato per servizi economici, attraverso l'attuazione delle linee indicate nello Statuto in merito alla gestione delle biblioteche comunali tramite l'Azienda speciale. In tal senso si conferma quanto già stimato negli scorsi anni, ovvero che l'obiettivo ottimale sarebbe il raggiungimento di un valore complessivo di bilancio di almeno 10 milioni di euro per sostenere, in maniera equilibrata, i costi generali e di ricerca e sviluppo indispensabile per la sopravvivenza dell'Azienda e dei servizi in una fase di profondo cambiamento come quella attuale.

Ancora una volta, un prezioso sostegno al bilancio sarà assicurato dalle attività di fundraising, ovvero Art Bonus e campagna +TECA.

Sul primo versante, vale la pena di segnalare come pochi giorni, all'interno di un lungo speciale sul tema, fa il quotidiano Repubblica abbia citato il caso CSBNO come modello di utilizzo dell'Art Bonus nel settore bibliotecario.

Per quanto riguarda la campagna +TECA, che, come si è detto, oramai ha raggiunto la piena maturità e rappresenta ormai un vero e proprio prodotto da esportazione, nel 2019 verrà avviato un meccanismo per cui le biblioteche che raggiungeranno il proprio obiettivo di sottoscrizioni riceveranno una restituzione di una parte del valore prodotto nella forma di



## **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 – azienda@csbno.net

---

nuovi servizi innovativi.

Il budget a disposizione delle biblioteche sarà definito in relazione alla tipologia di biblioteca (piccola, media, grande); non verrà gestito direttamente dalla biblioteca, ma permetterà di attingere a una lista di servizi studiata per ampliare l'offerta dedicata agli utenti in linea in una direzione che rafforzi l'idea che "la biblioteca è di più".

I servizi sono stati individuati in collaborazione con una delegazione di bibliotecari, che ha contribuito alla definizione di tre macro aree di interesse e alla selezione di un catalogo di servizi economicamente sostenibili e in linea con le richieste sollevate dai bibliotecari e con l'esigenza di ampliamento e diversificazione dell'offerta culturale a disposizione degli utenti.

Le aree sono così articolate:

- Tecnologia

1. Postazione per l'accesso all'edicola digitale
2. Postazione per la realtà virtuale

- Intrattenimento

1. Biliardino
2. Pianoforte

- Servizi per bambini

1. Pavimento interattivo
2. Collezione Social Book

Il pubblico sarà coinvolto e reso partecipe del processo di crescita della biblioteca. I sostenitori, infatti, saranno chiamati in causa in prima persona nella selezione dei servizi aggiuntivi.

Agli utenti che attiveranno la tessera nel 2019, infatti, verrà data la possibilità di esprimere una preferenza in relazione all'area tematica da arricchire nella loro biblioteca di preferenza (tecnologia, intrattenimento o servizi per bambini).

Una volta raggiunto l'obiettivo previsto per la biblioteca, saranno i bibliotecari potranno



**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 – azienda@csbno.net

scegliere uno o più servizi contenuti nell'area più votata in relazione al budget messo a disposizione.

Aspetto cruciale della promozione di questa campagna +TECA 2019 sarà, come sempre, il contatto diretto con l'utente. In questa fase i bibliotecari avranno occasione di illustrare ai potenziali sostenitori il valore aggiunto che la loro collaborazione può portare alla biblioteca in termini di concreto sviluppo delle opportunità e dei servizi offerti all'utenza.

Il confronto diretto con i bibliotecari, inoltre, potrà essere d'aiuto per gli utenti sostenitori al momento della votazione, per orientarsi tra le diverse possibilità offerte e nella scelta del servizio più adatto alle caratteristiche della propria biblioteca.

CSBNO garantirà un costante supporto alla promozione della campagna attraverso la realizzazione di materiali di comunicazione, cartellonistica, e-mail marketing e presidio dei luoghi fisici e degli spazi digitali.

Il sistema di votazione da parte degli utenti sarà gestito online da CSBNO tramite la piattaforma SurveyMonkey e prevedendo la segnalazione della biblioteca di preferenza contestualmente al voto.

Un altro elemento di forte supporto al bilancio saranno, come serve, i servizi erogati direttamente ai cittadini, quali i corsi di formazione e per il tempo libero e le visite culturali di Percorrendo l'Arte. Per rafforzare queste attività, presenti in molte realtà e capaci di coinvolgere un pubblico piuttosto vasto, è necessario realizzare una migliore sinergia tra la struttura CSBNO e quella delle biblioteche ospitanti. A questo scopo, il dialogo avviato nel 2018 con i tecnici comunali porterà all'introduzione di un protocollo, 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 è quella per la quale, in relazione a questi servizi 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. Tale novità non aggraverà il carico lavorativo degli operatori, ma rifletterà l'idea secondo la quale,



## **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 – azienda@csbno.net

---

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, sia di carattere bibliografico sia riguardanti l'offerta culturale locale.

## IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Presidente

Fabio Degani

Il Vicepresidente

Luca Vezzaro

La consigliera

Anna Fiore