



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

RELAZIONE SEMESTRALE

Art. 20 comma 4 dello Statuto

Introduzione

In maniera del tutto imprevedibile solo pochi mesi fa, il 2020 ha portato eventi epocali, capaci di sconvolgere tutti gli aspetti, anche i più minuti e consolidati, della vita e della quotidianità di tutti noi.

Alla luce di una simile premessa e dell'eccezionalità delle vicende tuttora in corso, appare chiaro come il bilancio annuale di un'Azienda finisca per risentire inevitabilmente degli effetti di tali avvenimenti in forma di scostamenti, anche significativi per quanto riguarda alcune voci, rispetto alle previsioni formulate in sede di definizione del budget.

Tale considerazione ha ancora più valore per una realtà come CSBNO, operante in un settore, quello della cultura e, in particolare, delle biblioteche, tradizionalmente fragile dal punto di vista delle risorse disponibili e forte di una sola certezza, ovvero la presenza capillare sul territorio con almeno uno spazio fisico in ogni Comune, dove poter incontrare, riunire, coinvolgere e servire la cittadinanza.

Se il venir meno di questo asset fondamentale ha gettato nell'incertezza numerosissime Amministrazioni italiane rispetto al ruolo che le proprie biblioteche avrebbero potuto svolgere per la popolazione nel contesto dell'emergenza, la risposta dei Comuni del Nord-Ovest Milano è stata molto efficace, rivelandosi un intervento di successo anche grazie al ruolo svolto dal CSBNO di cui essi sono proprietari.

L'agilità operativa di CSBNO, la moderna concezione di servizio promossa dall'Azienda è divenuta da tempo patrimonio comune della comunità professionale e degli Amministratori, e ha consentito ai nostri Comuni di lanciare ai cittadini il segnale che i servizi bibliotecari non sarebbero arretrati nel momento di massimo bisogno, ma avrebbero avuto continuità secondo forme e modalità nuove. Molto è stato fatto per trovare e impiegare in modo adeguato nuovi canali e format attraverso i quali le biblioteche potessero andare avanti nel perseguimento della propria funzione.

Sono sufficienti pochi esempi per testimoniare la dimensione di quanto è stato realizzato negli scorsi mesi da remoto:

- la produzione e la pubblicazione online di migliaia di contenuti originali su temi diversificati e per pubblici diversi, a partire dai bambini con le videoletture e tutorial per la realizzazione di lavoretti creativi;
- l'attivazione di servizi informativi a distanza, arrivati a funzionare tutti i giorni della settimana su una fascia oraria (dalle 8 alle 22) di ampiezza probabilmente inedita in ambito pubblico;
- l'organizzazione di gruppi di lettura su Facebook; la realizzazione di iniziative di gaming, come la produzione di giochi on-line e le serate gioco su piattaforme di videoconferenza;
- il trasferimento sulla rete di corsi, seminari e laboratori, fino a pochi giorni prima ospitati nelle biblioteche;
- "La biblioteca è con te", campagna di contatti telefonici grazie alla quale le bibliotecarie e i bibliotecari hanno potuto raggiungere quarantamila iscritti, per esprimere vicinanza e conforto, offrire informazioni sui servizi disponibili da remoto e per intercettare e soddisfare in tempo reale necessità e bisogni¹.

¹ Per una visione completa delle attività svolte dalle biblioteche CSBNO durante il lockdown, si veda il documento *Sempre più in rete*, disponibile al link <https://bit.ly/3hTTIid>



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

Come accennato, l'Azienda ha svolto un ruolo decisivo, in particolar modo per quanto riguarda la capacità di convertire in modalità agile il lavoro dell'intero staff, tanto della sede centrale quanto delle biblioteche, senza perdere efficacia in termini di coordinamento e produttività.

La seguente tabella esprime perfettamente questo concetto in termini di risorse, ore lavoro e valore economico di quanto è stato realizzato.

TIPOLOGIA DEL SERVIZIO	TEMPO DI PROGETTO (ore)	CONTENUTI PRODOTTI	TIPOLOGIA CONTENUTI	PERSONALE COINVOLTO	UTENTI	CONTATTI o VISUALIZZAZIONI	VALORE ECONOMICO
La Biblioteca con te (1) (2)	10.000		Telefonate agli iscritti	97	40.000		€ 200.000
Biblioteca digitale			Ebook, audiolibri, film		9.764	20.090	€ 40.180
Edicola digitale			Giornali e riviste			198.888	€ 3.000
Assistenza biblioteca digitale (3) (4)	158	950	Interventi di assistenza	9	950		€ 3.160
Gruppo di acquisto digitale	16	8	Incontri	9			€ 1.140
Selezione risorse gratuite online (5)	28	76	Risorse informative censite	7		9.935	€ 560
Bibliografie e ricerche sulla scuola	20	10	Bibliografie	5			€ 400
Videoletture e Videotutoriali (4) (6)	540	180	Video (per bambini)			140.000	€ 10.800
Video culturali sull'arte (4)	170	25	Video e dirette			19.871	€ 3.400
Gruppi di lettura	54	27	Incontri	9		392	€ 1.080
Gaming online (sperimentazione)	6	1	Sessioni di gioco	2		12	€ 120
Makers online (7)	12	10	Incontri	1			€ 240
Coder Dojo online	10	1	Sessioni di coding (per bambini)	2		30	€ 200
Escape books	30	1	Escape room digitale (per bambini)	3		1.127	€ 600
Selezioni musicali	26	26	Playlist	9	108		€ 520
Facebook	14	72	Post	2	5.113	106.620	€ 300
Mail massive	7	7	Mail massive	3		535.195	€ 140
Formazione agli utenti (8)	1.262	48	Corsi	26	502	2.161	€ 25.240
Formazione agli operatori (9) (10)		20	Corsi / occasioni di aggiornamento professionale	33		87	€ 5.220
Attività di sede (11)	1.975			8			49.375
TOTALI	14.328	1.462		225	56.437	1.034.408	345.675

Note esplicative della tabella:

(1) personale coinvolto per periodi variabili da 1 a 9 settimane per un monte-ore settimanale variabile da 8 a 22 ore settimanali

(2) valore calcolato a partire da un costo medio di € 20/h ed esclusi i costi relativi a: ideazione, gestione, reportistica, allestimento supporti tecnologici voip, training

(3) personale coinvolto per periodi variabili da 1 a 9 settimane e per un monte-ore settimanale variabile da 8 a 20 ore settimanali

(4) valore calcolato a partire da un costo medio di € 20/h

(5) il calcolo include le sole visualizzazioni dalla pagina OPAC dedicata a questi contenuti (diverso da ricerche su OPAC). Non sono conteggiate le visualizzazioni generate da post sui social

(6) escludendo le visualizzazioni sulle singole pagine FB delle biblioteche, stimabili in via prudenziale in una dimensione analoga

(7) gli appuntamenti sono in programma fino a fine Giugno

(8) il calcolo include attività gratuite e a pagamento

(9) il calcolo include attività tradizionali e peer-to-peer di scambio all'interno della comunità professionale

(10) per questa attività la voce contatti o visualizzazioni si intenda come partecipazioni

(11) valore calcolato a partire da un costo medio di € 25



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 questi risultati si accompagna una porzione significativa di lavoro rivolta non all'immediato bensì alla preparazione della fase post-emergenza.

Prima di tutto, si è pensato a preparare il delicato momento della riapertura delle sedi e, in generale, il futuro delle biblioteche. Grazie alla sua tradizionale propensione alla cooperazione, la cui espressione più compiuta è costituita dalla partecipazione a Rete delle Reti, in vista della ripresa delle attività in presenza CSBNO ha potuto anticipare le inevitabili difficoltà dei Comuni rispetto al tema della riapertura delle sedi, mettendo a loro disposizione un documento di notevole valore, contenente linee-guida redatte da un gruppo misto di professionalità e competenze specialistiche formato da esperti quali RSPP, medici del lavoro, architetti, coordinatori di reti e bibliotecari provenienti da numerosi sistemi e biblioteche².

Attualmente, dopo una prima fase della riapertura caratterizzata da una forte compressione dei servizi, è allo studio un nuovo documento che introdurrà un più marcato passaggio verso la piena funzionalità, prevedendo tra l'altro:

- diminuzione del tempo di quarantena per i libri e gli altri materiali (da tre giorni a tre ore, sulla base della Circolare del Ministero della Salute del 22 maggio 2020);
- aumento del numero di persone presenti contemporaneamente negli spazi interni (1 persona ogni 20 mq anziché ogni 40 mq);
- introduzione di strumenti per la prenotazione di postazioni per lo studio e definizione di metodi condivisi per la gestione presenze secondo criteri di assoluta tutela della salute del pubblico.

Inoltre, è stata intrapresa un'articolata azione per coinvolgere le librerie del territorio in una ipotesi di collaborazione finalizzata a rafforzare la promozione della lettura e delle attività di carattere culturale ad essa connesse.

Lo spunto proviene dalla misura con la quale il Mibact ha previsto l'assegnazione di contributi per l'acquisto di libri da parte delle biblioteche dello Stato, delle Regioni, degli Enti locali e degli istituti culturali, che potranno arricchire i propri cataloghi acquistando il 70% dei nuovi volumi in almeno tre librerie presenti sul proprio territorio.

Su questa base, innanzi tutto, l'Azienda ha lavorato per dotare le biblioteche, chiamate nell'occasione a muoversi al di fuori dei tradizionali canali di acquisto della rete, di strumenti e criteri univoci grazie ai quali possano non solo rispettare i requisiti ministeriali, ma anche esigenze di uno sviluppo organico e ottimizzato del catalogo comune.

In secondo luogo, una volta censite le librerie del territorio, l'Azienda ha pubblicato una manifestazione di interesse rivolta alla realizzazione di un progetto di cooperazione con le biblioteche. I ventisette esercizi aderenti, presso i quali saranno effettuati gli acquisti con le risorse straordinarie, hanno accettato di partecipare insieme alle biblioteche a un tavolo di lavoro di imminente attivazione: oggetto di discussione sarà una bozza progettuale in virtù della quale le librerie possano diventare punti di logistica del prestito bibliotecario e luoghi di promozione delle attività culturali dei Comuni.

Oltre a godere, in questo modo, della preziosa opportunità di nuovo pubblico già sensibile a proposte di tipo culturale, le librerie a loro volta riceveranno supporto da parte della rete bibliotecaria e dei suoi canali per la promozione delle loro attività e offerte.

² Il documento è disponibile al link <https://bit.ly/2GvUKTR>



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

Mentre gran parte del lavoro di questi mesi ha avuto implicazioni prevalentemente, anche se non esclusivamente, organizzative, il potenziamento della biblioteca digitale ha avuto riflessi significativi sul bilancio.

Poiché il blocco del prestito di libri, cd, dvd e blue-ray è intervenuto in un momento nel quale le persone a casa avevano tempo disponibile e il desiderio di accedere a qual tipo di prodotti, la rete bibliotecaria ha lavorato per potenziare il suo naturale sostituto, ovvero il *digital lending*, accessibile a chiunque da remoto attraverso, pc, tablet o smartphone.

Nello specifico è stato:

- aumentato il numero di ebook, audiolibri, quotidiani, riviste disponibili nel catalogo della biblioteca digitale; sono state introdotte nuove tipologie di contenuti, tra i quali una selezione di 400 film disponibili in streaming;
- incrementato da due a quattro il numero dei prestiti disponibili per gli iscritti (da quattro a otto per i possessori della tessera di sostegno +TECA); su una parte consistente del catalogo (più del 40%);
- introdotto il modello della fruizione play-per-view, grazie a cui gli ebook possono essere scaricati da più lettori contemporaneamente, evitando prenotazioni e attese – qualcosa di accettabile quando si tratta di libri cartacei, ma meno comprensibile e, pertanto, un vero deterrente, in ambito di ebook e contenuti digitali; per favorire l'accesso di nuovi utilizzatori e delle persone meno pratiche con gli strumenti digitali;
- istituito un servizio di supporto dedicato, molto attivo ed apprezzato.

I risultati sono stati notevoli, se si pensa che finora né il pubblico né la comunità professionale erano stati in grado di comprenderne del tutto il potenziale della biblioteca digitale, rimasta, pertanto, marginale dal punto di vista degli utilizzi e, di conseguenza, degli investimenti.

Un veloce confronto dei dati del prestito fisico con quelli del prestito digitale fornisce immediatamente uno sguardo chiaro ed ampio dei fenomeni che si sono verificati nel primo semestre del 2020. A fronte di una caduta dei prestiti fisici del 58%, ovviamente dovuta alla chiusura forzata delle biblioteche, ci siamo trovati di fronte ad un aumento del 281% dei prestiti digitali che rispetto ai 28.000 circa dell'anno precedenti (2019) si posizioneranno, probabilmente, sui 100.000 nel 2020.

ANNO	FISICI	MOL	TOTALE
2019	674.878	13.399	688.277
2020	283.326	51.053	334.379
DIFFERENZE	-391.552	37.654	-353.898
%	-58,02%	281,02%	-51,42%

Il potenziamento del servizio digitale è stato probabilmente il modo più efficace in cui le biblioteche hanno potuto essere solidali con la popolazione e rendere sostenibile il peso anche psicologico della quarantena collettiva. Come si vedrà nell'analisi di dettaglio, ciò ha comportato nuovi costi impossibili da prevedere e di discreta entità, che l'Azienda nel breve periodo ha scelto di sostenere con strumenti di bilancio, allo scopo di salvaguardare i Comuni soci, a loro volta messi a dura prova dall'emergenza. Il ricorso a questi strumenti, tuttavia, non è stato semplice né indolore, in quanto ha comportato ulteriori difficoltà come la perdita di una serie di preziose risorse come ammortamenti e altre situazioni favorevoli presenti nel 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 – azienda@csbno.net

Come accennato in apertura, l'emergenza trova riflesso nell'aggiornamento sullo stato di avanzamento annuale qui presentato, sotto forma di uno scostamento rispetto alle indicazioni contenute nel bilancio di previsione 2020. Una differenza ascrivibile, alla luce di quanto appena descritto, non a debolezza della struttura o a incapacità di pianificazione, bensì derivata da una azione da parte dell'Azienda di adattarsi e dare risposta a una situazione di totale emergenza per tutti i soggetti e i comparti della società e dell'economia; azione orientata verso un solo obiettivo: il supporto totale ai Comuni.

In tal modo le Amministrazioni comunali hanno visto garantita la piena continuità nel perseguimento dei propri obiettivi in ambito culturale, e la cura della cittadinanza, messa nelle condizioni, di poter fruire di contenuti e stimoli culturali, informativi e di intrattenimento di qualità e pregio.

Analisi degli schemi contabili di bilancio

Nota di merito

Il bilancio preconsuntivo del 2020 risponde alla esigenza di analizzare dopo il primo semestre l'andamento economico dell'azienda, per verificare eventuali scostamenti dal budget di previsione per l'anno 2020 e di adottare, in caso di scostamenti negativi, conseguenti azioni correttive, oppure, nel caso si evidenziassero delle economie, poter valutare possibili investimenti e azioni di sviluppo.

Rispetto l'anno 2020, come indicazioni dell'assemblea e del CdA, l'obiettivo principale della gestione economica è conseguire l'equilibrio di bilancio, perseguire il consolidamento dell'Azienda e porre le basi per il piano di rilancio 2021-2023.

Struttura del preconsuntivo

Il preconsuntivo semestrale, con proiezione del risultato a fine anno, è redatto rispettando l'articolazione del bilancio preventivo approvato dalla assemblea dei soci nella seduta del 5 maggio 2020.

Le ipotesi di preconsuntivo a fine 2020 sono state realizzate basandosi sul consuntivo al 30 giugno 2020, elaborato dall'Ufficio Amministrativo del CSBNO, e le previsioni per il secondo semestre dell'anno sulla base del budget 2020 approvato dall'assemblea e sulla base di correzioni del risultato finale per elementi che si sono verificati nel corso del primo semestre.

La struttura vede la suddivisione fra Centri Di Analisi (CDA) inerenti a:

1. **attività delegate**, che rappresentano i costi comuni a tutte le amministrazioni del CSBNO e che vengono sostenuti dalle quote, dal finanziamento regionale e dalla sottoscrizione libera degli utenti (+TECA), che fanno riferimento al Contratto di Servizio allegato A, e che sono principalmente composti da:
 - a. Amministrazione, gestione aziendale: contabilità e amministrazione; controllo di gestione; gestione del personale; servizi generali;
 - b. Archivi;
 - c. Automazione e servizi tecnici: applicativo biblioteca (CLAVIS); assistenza rete biblioteche; linee dati;



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

-
- d. Servizi biblioteconomici e al sistema: Supporto alla gestione; Marketing e comunicazione per le biblioteche; Patrimonio acquisti; Promolettura; Scolastiche; Servizi vari alle biblioteche (CosedaFare e altri servizi su piattaforma); Biblioteca Digitale MLOL;
 - e. Costi generali e di gestione struttura e sede: altri costi del personale; organi istituzionali, sede, servizi generali;
 - f. Direzione;
 - g. Formazione del personale interno e delle biblioteche;
 - h. Servizio di Logistica per l'interprestito
 - i. Attività di sviluppo istituzionale
2. **attività economiche**, che sono tutti i servizi che il CSBNO offre ai propri soci e a soggetti/enti esterni previo accordo economico, con riferimento al Contratto di Servizio allegato B. Tali attività devono assicurare la copertura dei propri costi e generare un margine di contribuzione che concorre alla copertura dei costi generali. I Centri di Analisi delle attività economiche sono articolati in:
- a. Acquisto/rivendita libri
 - b. Servizi bibliotecari e culturali
 - c. Convenzioni biblioteche (servizi biblioteconomici)
 - d. Attività culturali (gestione eventi e stagioni teatrali/musicali, percorrendo l'arte)
 - e. Servizi archivistici
 - f. Formazione (professionali, corsi tempo libero utenti, scuole civiche)
 - g. Servizi a reti e sistemi esterni
 - h. Attività in sviluppo e bandi di finanziamento
 - i. Costi allocati per la contribuzione ai costi generali suddivisi in:
 - i. Allocazione costi servizi generale
 - ii. Allocazione costi amministrazione
 - iii. Allocazione costi biblioteconomici
 - iv. Allocazione costi di personale
 - v. Allocazione costi direzione
 - vi. Allocazione costi istituzionali
 - vii. Allocazione costi sede
 - viii. Allocazione marketing e comunicazione per le biblioteche
 - ix. Allocazione attività sviluppo istituzionale

In fine vengono imputate le imposte e le tasse, inclusi gli eventuali ricavi e sgravi fiscali.

Analisi del preconsuntivo

È necessario premettere che il budget era stato redatto tenendo conto della situazione di emergenza sanitaria con criteri prudenziali soprattutto rispetto le attività culturali (stagioni teatrali, eventi, percorrendo l'arte) e la formazione rivolta all'utenza.

Riguardo le attività delle biblioteche, a seguito della loro chiusura al pubblico, si sono realizzate diverse iniziative, come indicato precedentemente, che hanno permesso di considerare invariante la situazione rispetto le previsioni di bilancio per quanto concerne le convenzioni di servizio, mentre con l'iniziativa di potenziamento della biblioteca digitale MLOL, non prevista a budget, si è generato un aumento di costi.



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

Nello specifico rispetto il bilancio preventivo, approvato dalla Assemblea dei Soci del 22 maggio 2020, le variazioni più significative riguardano:

- le attività delegate, con un aumento del passivo, determinato dalla variazione delle quote di ammortamento dei libri, principalmente influenzate dal potenziamento della biblioteca digitale;
- le attività economiche, con un aumento attivo, determinato dalla ripresa delle attività culturali e da nuove richieste di aumento di servizi presso alcune biblioteche del sistema, anche in vista delle riaperture e del loro rilancio.

In generale, però, si può affermare che l'andamento economico dell'azienda è in linea con le previsioni di Budget, e non si rilevano scostamenti significativi, soprattutto per quanto riguarda i costi fissi e per la gestione complessiva della struttura, se non per i costi determinati dalle situazioni precedentemente citate.

Di seguito si illustrano il dettaglio delle principali variazioni.

Biblioteca digitale MLOL

Il potenziamento della biblioteca digitale ha rappresentato una valida proposta nel periodo delle chiusure totali delle biblioteche e ha incontrato un notevole successo e apprezzamento da parte degli utenti.

L'acquisto delle licenze e degli e-book è stato effettuato destinando a questo scopo una parte delle risorse finanziarie previste per gli acquisti dei libri "fisici". Questa scelta ha comportato un impatto significativo sul bilancio, in quanto le licenze digitali rappresentano un "costo diretto non ammortizzabile", e vengono registrati a bilancio per il valore totale della spesa, mentre gli acquisti di libri fisici sono investimenti che pesano in conto economico solo per il 10% di ammortamento.

L'impegno finanziario complessivo per l'acquisto dei libri in base alle mutate necessità dei cittadini utenti, che non potendo accedere ai libri fisici hanno massicciamente richiesto libri digitali, non è variato, in quanto l'importo destinato al digitale è stato sottratto a quanto previsto per l'acquisto dei libri. Però nella rappresentazione a bilancio si è dovuto far fronte ad una riduzione degli ammortamenti per i libri fisici e ad una imputazione a costo dell'intero importo destinato ai libri digitali.

Questa differente modalità di rappresentazione a bilancio delle due tipologie di libri, fisici e digitali, dovrà essere tenuta in considerazione per i piani futuri dell'Azienda. Il forte sviluppo della biblioteca digitale e l'esplosione dell'utenza da parte dei cittadini pur se accelerati dal periodo di emergenza del lockdown, rappresentano uno sviluppo destinato a consolidarsi sui livelli raggiunti e presumibilmente ad espandersi in futuro. Possiamo anzi dire che l'aumento della domanda di strumenti culturali digitali rappresenta il futuro e in questo senso l'azienda e le amministrazioni che ne sono socie dovranno immaginare a partire dal prossimo piano triennale come sostenere queste nuove esigenze culturali dei cittadini che vogliono usufruire del sistema bibliotecario in senso ampio.

Si ricorda che la scelta di utilizzare la quota destinata all'acquisto dei libri è stata condivisa con la Commissione Tecnica, che ha ulteriormente affrontato il tema nella riunione del 23 luglio 2020, in cui si è inoltre evidenziato che per mantenere il livello di servizio sia inevitabile allocare nuove risorse e che quindi, e non solo per l'aspetto economico, questo tema dovrà essere portato alla attenzione delle amministrazioni.



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

Ammortamento della quota libri

Oltre all'incremento della spesa corrente, determinata dall'acquisto per il potenziamento della biblioteca Digitale, il consuntivo a giugno ha rilevato una quota maggiore di ammortamento dei libri fisici in quanto nel budget di previsione il valore dell'ammortamento era stato molto contenuto in ragione di due elementi: l'esistenza di una quota residua di acquisti delle biblioteche non effettuati nell'anno precedente ed, essendo stato redatto il budget in pieno lockdown, l'ipotesi di un forte contenimento dell'acquisto di libri fisici per il 2020.

La revisione di bilancio effettuata a luglio ha restituito una situazione per la quale si poteva ipotizzare un ritorno pressoché pieno alla dimensione di acquisto dell'anno precedente e per tale ragione e per cautela gestionale il valore dell'ammortamento dell'acquisto libri è stato aumentato.

Dovrà, invece, essere valutato l'effetto del contributo Mibact per l'acquisto libri che direttamente rivolto alle biblioteche non ha un impatto sul bilancio dell'azienda e che potrebbe nuovamente ridurre l'acquisto 2020 di libri da parte delle biblioteche con quote proprie iscritte nel bilancio del Csbno; questo eventuale contenimento, non ipotizzabile ora, potrebbe ridurre la quota di ammortamento iscritta nella revisione qui presentata.

Attività culturali, formazione e servizi bibliotecari

Vista la evoluzione della emergenza sanitaria, in alcuni comuni si sono riprese le attività culturali, come è prevista la ripresa dell'iniziativa di Percorrendo l'Arte, con un nuovo calendario di gite e visite.

Questa ripresa ha generato un aumento del fatturato, anche significativo, logicamente con un corrispondente e proporzionale aumento dei costi, ma con un margine di contribuzione in attivo, rispetto al passivo previsto dal budget.

Rispetto ai corsi di formazione per gli utenti c'è da segnalare che il consuntivo a giugno ha registrato un una leggera flessione rispetto a quanto previsto dal budget, pur con una significativa risposta da parte degli utenti per il passaggio dalla formazione in aula a quella on-line.

Sui servizi bibliotecari c'è da registrare una richiesta di aumento dei servizi biblioteconomici in vista delle riaperture e del conseguente rilancio del servizio e l'acquisizione di una nuova convenzione per la gestione della biblioteca di Bollate - Cassina Nuova, mentre si registra una leggera flessione sui servizi culturali determinata dalla loro riduzione a causa dell'emergenza sanitaria (esempio le attività dei MakerLab).

Costi generali allocati sulle attività economiche.

Come anticipato i costi generali non hanno rilevato uno scostamento significativo rispetto al budget, pertanto anche le allocazioni di tali costi non hanno registrato variazioni, ad eccezione del costo del personale che ha riportato un aumento derivato dalle maternità di alcune operatrici di biblioteca. Tale variazione è determinata dal fatto che nella redazione del preventivo si era considerato che le maternità sarebbero terminate entro i primi mesi dell'anno. Poiché queste maternità sono state prolungate, i costi del personale interessato non possono più essere allocati sulle specifiche commesse, ma vengono allocati sui costi generali del personale.



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

Ipotesi di chiusura del preconsuntivo

A seguito delle variazioni incorse si è registrato una riduzione del risultato operativo ante-imposte.

Per far fronte a questa riduzione, e riportare in equilibrio il bilancio, si sono messi in atto alcuni accorgimenti soprattutto rispetto la gestione degli ammortamenti dei libri, nonché la conseguente riduzione delle imposte oltre la possibilità di ricorrere a sgravi fiscali concessi per i costi sostenuti per l'emergenza sanitaria.

Con tali accorgimenti e con la riduzione delle imposte la previsione di chiusura del bilancio 2020 è in pareggio.

Nota per il secondo semestre

Le intenzioni del CdA e dell'Azienda per il conseguimento dell'equilibrio di bilancio per il 2020 è di non riversare ulteriori costi sui soci, ma di fare solo ricorso alla capacità economica dell'azienda.

In ogni caso, in ragione del previsto piano triennale 2021-2023, e dell'evoluzione dello scenario e dei servizi, si richiede una riflessione rispetto una visione differente e una nuova articolazione del bilancio e degli investimenti.

Ne è esempio il potenziamento della biblioteca digitale, che ha determinato un impatto importante sui costi a bilancio e su cui è necessario fare una approfondita riflessione e confronto con i soci in Assemblea, riguardo proprio al ruolo, l'importanza, e lo sviluppo dell'offerta digitale e non solo in una ottica di "emergenza".

È evidente come la scelta delle ipotesi da percorrere per il prossimo semestre, ma anche in una ottica di più lungo periodo, dovrà essere un tema centrale e condiviso con l'assemblea dei soci, come richiede un passaggio di valutazione da parte sia della Commissione Tecnica, che dal Comitato Territoriale.

Conclusioni

Da un punto di vista strettamente di bilancio, i principali scostamenti riscontrabili rispetto a quanto presentato in sede di previsione riguardano i maggiori costi e minori vantaggi provocati dal potenziamento del servizio di biblioteca digitale.

Se nell'immediato la situazione è stata affrontata internamente facendo ricorso a strumenti di bilancio, nella seconda parte dell'anno CSBNO sarà costretto ad attuare forme eccezionali di raccolta di contributi a sostegno da parte del pubblico.

Per quanto riguarda il lungo periodo, tuttavia, i Comuni saranno chiamati a prendere decisioni delicate e fondamentali per il futuro dell'Azienda e delle biblioteche. Si indicano qui alcune possibili opzioni/possibilità, particolarmente riferite alla biblioteca digitale, che dovranno, però, essere tutte verificate ed approfondite in un dibattito che necessariamente coinvolgerà tutti i Comuni nella fase di predisposizione del bilancio triennale e di previsione 2021.



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

Tali possibili opzioni possono essere così sintetizzate:

- ricorrere ad un sostegno diretto da parte delle amministrazioni, ricordando che anche se si facesse ancora riferimento alla quota impegnata per l'acquisto dei libri, l'acquisto delle licenze per gli e-book non sarebbe ammortizzabile e quindi deve essere considerato costo diretto con la conseguente incidenza sul bilancio;
- ridurre l'attuale livello di servizio che prevede 4 prestiti digitali al mese e un ampio catalogo di e-book in modalità Play Per View, riportandolo al precedente livello di 2 prestiti digitali e la riduzione del catalogo Play Per View;
- ricorrere al sostegno da parte degli utenti, richiedendo il versamento di una quota per poter usufruire dell'aumento del livello di servizio (più download disponibili). Questa scelta potrebbe però costituire un ostacolo all'accesso dei servizi da parte dell'utenza.

È possibile immaginare un modo diverso di strutturare i bilanci, ora che la forma tradizionale si è rivelata inadeguata a sostenere innovazioni come la crescita del digitale? Come si può sostenere dal punto di vista economico lo stesso digitale, ora che i numeri dimostrano la sua penetrazione nelle preferenze della popolazione, che ha reso insufficienti le risorse destinategli finora?

Se nel 2019 un'attività di biblioteca digitale capace di generare circa 28.000 prestiti (oltre a tutti i servizi di edicola) ha comportato un costo di circa 25.000 euro, la proiezione del risultato finale di servizio della biblioteca digitale per il 2020 di quasi 100.000 prestiti comporterà un costo complessivo variabile tra 100.000 e 150.000 euro (di cui 75.000 già coperti nel primo semestre).

L'introduzione del sistema play-per-view, fortemente gradito dagli utenti perché nei fatti, saltando liste d'attesa e code, consente ad ogni lettore di avere a disposizione per sé l'intera biblioteca digitale, ha comportato un aumento dei costi di gestione (derivanti dai costi di "lending" dei singoli ebook) valutabile in circa 1/1,5 euro per prestito.

Ciò significa che a fronte di un possibile successo della biblioteca digitale tale da passare da 100.000 a 300.000, 500.000, 1.000.000 di prestiti comporterebbe costi in crescita per circa 150.000, 450.000, 750.000, 1.500.000 euro. La sostenibilità economica di un simile risultato è tutta da definire, come lo è il ritorno sociale e culturale da parte della comunità rispetto a numeri di questo genere.

Una valutazione ed analisi di questo genere non avrebbe senso, però, se non fosse confrontata con il prestito fisico dei documenti che da calcoli molto puntuali ci restituisce un valore di circa 3,49 euro per singolo prestito pari ad un valore complessivo per i 1.273.771 prestiti effettuati nel 2019 il territorio ha sostenuto una spesa di circa 4.447.290 euro³

Le implicazioni di questi ragionamenti sono profondissime e vanno ben al di là delle pur non banali tematiche di bilancio. Il servizio digitale ha la straordinaria capacità di catturare nuovi pubblici, altrimenti poco interessati alla proposta della biblioteca. Questo lo rende sicuramente meritevole di un forte sostegno, che, tuttavia, non può significare un depotenziamento tout-court della proposta tradizionale, bensì il raggiungimento tra essi di un punto di equilibrio in grado di portare alla porzione più

³ Il calcolo è stato effettuato sommando 480.000, la quota messa a bilancio per l'acquisto libri, al valore del trattamento dei libri stessi (controllo, timbratura, etichettatura, messa a scaffale) calcolato in 20 minuti per i 41.739 acquisti (valore medio di acquisto 11,5 euro cad.) pari a 13.913 ore al costo di 25 euro orarie per un totale di 347.826 euro. A questi valori vanno aggiunti i costi del personale per la gestione del prestito (registrazione, rimessa a scaffale dei resi, smistamento del prestito interbibliotecario, ecc.) pari a 3.619.434 euro (tempo medio per volume 2,5 minuti per un totale di 144.779 ore (equivalente a 93,41 FTE). Il totale dei costi assomma in questo modo a 4.447.290 pari a 3,49 euro per prestito.



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

ampia possibile della cittadinanza un elevato livello di soddisfazione.

Garantire ciò sarà di fondamentale importanza, se si pensa ai nuovi bisogni a cui le persone saranno esposte dalle prevedibilmente pesanti conseguenze economiche e sociali del lockdown⁴, situazione che le biblioteche potranno notevolmente mitigare, purché sostenute e messe nelle condizioni idonee a svolgere tale funzione.

Cogliendole ancora nel pieno della transizione, più volte raccontata, dalla obsoleta funzione di “depositi di libri” verso un nuovo posizionamento quali community hub, l'emergenza ha mostrato come le biblioteche possano fare in parte a meno degli spazi come finora sono stati concepiti, fornendo molte altre indicazioni in apparente contraddizione con le idee comuni nel nostro settore.

Si pensi al modo in cui le bibliotecarie e i bibliotecari, figure autorevoli e riconosciute all'interno della propria comunità di riferimento, si sono trovati, di fatto, proiettati su una dimensione potenzialmente senza confini, svolgendo un lavoro non più per la “propria” sede e gli utenti abituali, ma per una sola grande biblioteca comune a tutti e per i componenti di un pubblico residente in qualsiasi parte del territorio del sistema bibliotecario e talvolta perfino al di fuori di esso. Prendere consapevolezza di questo e altri fatti analoghi, apre la porta a scenari inimmaginabili solo poco tempo fa.

Attraverso alleanze con soggetti del territorio quali le edicole e altri esercizi di vicinato, si potrebbero delocalizzare servizi fisici, quali prestito e restituzione, rendendoli davvero accessibili a un bacino incommensurabilmente più ampio di potenziali utilizzatori, finora esclusi semplicemente perché non possono andare in biblioteca per via degli orari di apertura o della posizione per loro fuori mano.

Come già avviene in altri Paesi, potrebbero essere adottati modelli tali da consentire l'accesso alle sedi e il loro utilizzo autonomo da parte dei cittadini, in assenza di personale e su un arco orario amplissimo, con la possibilità di soddisfare le esigenze – non infrequenti, ma attualmente prive di risposta – di chi ha bisogno di spazi e strumenti per studiare e lavorare, anche durante la notte.

Con una diversa gestione dell'oggetto libro e sfruttando pienamente le nuove possibilità offerte dalla tecnologia per garantire sicurezza, vivibilità degli spazi e l'accesso immediato a supporto professionale da remoto, si aprirebbe la biblioteca a nuove forme di utilizzo da parte di singoli cittadini o di soggetti come associazioni e imprese del territorio.

In un simile contesto, la comunità professionale potrebbe finalmente includere profili e competenze di cui oggi il pubblico sente mancanza, con gli operatori sempre più destinati a un ruolo di alto profilo quali facilitatori rispetto a una gamma variegata di opportunità disponibili, tra cui, ad esempio, le nuove tecnologie, mentre una parte delle funzioni di reference potrebbe essere svolta da remoto da un gruppo di bibliotecari fortemente specializzati, che erogherebbe il servizio centralmente per tutta la rete, potendo anche effettuare interventi specifici su ambiti informativi quanto mai delicati, come la lotta alle fake news e al digital divide.

Ovviamente, è impensabile che sviluppi di tale complessità e portata vengano perseguiti da ogni singola Amministrazione per la propria biblioteca, soprattutto quando, come nel caso appena descritto della riorganizzazione complessiva del lavoro, richiedono una strutturazione delle risorse secondo modelli (es. da remoto, flessibile, ecc.) più facilmente adottabili su scala di rete, quindi in un ambito di loro affidamento a CSBNO, in gestione diretta o in altre forme da individuare.

⁴ A questo proposito si veda Gianluca Di Donfrancesco, *Fmi: Pil globale in calo del 4,9%, Italia -12,8%. Impatto «catastrofico» sull'occupazione e povertà in aumento*, Il Sole 24 Ore, 24 Giugno 2020, <https://www.ilssole24ore.com/art/fmi-pil-globale-calo-49percento-impatto-catastrofico-sull-occupazione-e-poverta-aumento-ADzSs4Z>.



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

Per questo motivo, i Comuni, oltre a prendere importanti decisioni sul profilo strettamente finanziario degli investimenti e della loro allocazione, dovranno interrogarsi sulla loro disponibilità a partire dai successi comuni del passato per costruire un nuovo e più stretto livello di inte(g)razione con l'Azienda partecipata. Sarà il segno di queste scelte a determinare se l'imminente e complicata fase post-emergenziale potrà diventare un trampolino di lancio o il definitivo colpo di grazia per CSBNO, per le biblioteche del territorio e per il potenziale culturale e sociale della sua popolazione.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DEL CSBNO

Presidente Maria Antonia Triulzi

Vicepresidente Matteo Colombo

Consigliere Luca Pouchain

Paderno Dugnano, 11 settembre 2020