

Attraverso le reti

Un percorso in cinque tappe (CSBNO)

In occasione dell'edizione 2018 del Convegno delle Stelline, il CSBNO (Culture socialità biblioteche network operativo) ha proposto un'iniziativa articolata in cinque momenti nell'arco delle due giornate di giovedì 15 e venerdì 16 marzo. "Attraverso le reti" il titolo scelto per un programma di incontri diversi per tematiche e tipologie, ma accomunati da un filo rosso: l'idea di realizzare un progetto avanzato di Rete delle Reti e di cooperazione bibliotecaria.

Il percorso si è sviluppato attraverso cinque tappe:

1. Fare formazione in biblioteca, strumenti e modelli – a cura dello Staff Formazione di CSBNO.
2. Progettare la cooperazione – Workshop di *Design Thinking* a cura dei *design thinking librarians* di CSBNO.
3. Gli strumenti giuridici della cooperazione.
4. Il bilancio sociale di rete.
5. *Innovation Café*.

Fare formazione in biblioteca, strumenti e modelli

Il tema generale portato da CSBNO nell'ambito delle iniziative collaterali può essere così sintetizzato: "la cooperazione fra biblioteche come strumento per implementare i servizi". Si è parlato in maniera approfondita di modelli organizzativi, di strumenti giuridico-amministrativi, di metodi di design e di report dei risultati perseguiti e raggiunti.

Come esempio di *best practice* di successo della cooperazione, abbiamo portato l'esperienza del settore "Corsi e formazione". Il format di presentazione del lavoro svolto dal settore è stato quello della "conversazione in salotto": i professionisti di CSBNO (Fortunata Loviso, responsabile di settore; Michele Nuzzi, coordinatore; Fabrizio Malvicini, marketing e biblioteche; Tiziano delle Noci, comunicazione e promozione) hanno presentato l'attività; Laura Fusetto (bibliotecaria della biblioteca Tilane di Paderno Dugnano) e Andrea Fantozzi (docente di Informatica) hanno raccontato il punto di vista della biblioteca che ospita e offre un ricchissimo programma di corsi, e della docenza che esercita all'interno di un



Intervento di Simona Villa durante l'incontro
Fare formazione in biblioteca, strumenti e modelli

contenitore, la biblioteca, non usuale quando si parla di formazione.

Cosa ne è emerso? Per prima cosa che l'offerta formativa sviluppata da CSBNO – fra cui le biblioteche del circuito possono selezionare ciò che più risponde alle richieste della loro utenza – è molto ricca (120 corsi all'anno per più di 1.000 iscritti) e spazia dal tempo libero ai corsi professionalizzanti (su tutti, lingue e IT); che il modello organizzativo messo in campo da CSBNO garantisce efficienza ed efficacia, in quanto sono presidiati tutti i momenti e gli step organizzativo-gestionali (il marketing sia verso le biblioteche che verso gli utenti, la scelta dei corsi, la selezione dei docenti, il supporto alle biblioteche ospitanti, le informazioni, la piattaforma e-commerce dove iscriversi e saldare i costi di frequenza, il rilascio delle attestazioni).

Laura Fusetti ha descritto l'intero percorso per attivare i corsi in biblioteca, che prende avvio dall'open day organizzato in biblioteca nel mese di settembre per la presentazione del calendario e dell'offerta complessiva, dando la possibilità agli interessati di iscriversi direttamente in quel momento. Ha spiegato poi come l'offerta formativa sia ormai parte integrante della proposta di attività di Tilane e di come sia attesa e apprezzata dai frequentatori. Questi ultimi non coincidono necessariamente con i fruitori abituali della biblioteca: i corsi sono infatti frequentati anche dai cittadini non utenti dei servizi bibliotecari più "tradizionali".

Interessante il passaggio di Tiziano Delle Noci sulle strategie di marketing: mailing massivo agli utenti; comunicazioni dettagliate sulla piattaforma "CoseDaFare"; organizzazione di seminari tematici brevi

gratuiti al termine dei quali vengono raccolte, tra il pubblico partecipante, informazioni circa le intenzioni di iscriversi a un corso.

Di grandissimo interesse la sperimentazione attualmente in corso: una sorta di "motore di raccomandazione" che segnala agli utenti corsi in grado di incontrare i gusti che emergono dalla loro profilazione (letture degli ultimi anni, corsi frequentati ecc.); il risultato è ovviamente molto performante. Curioso, ma soprattutto significativo, l'esperimento condotto su 50 persone che avevano preso in prestito una rivista di "lavoro a maglia": è stato proposto loro di partecipare a un corso sul *knitting* e il risultato è stato il "tutto esaurito" in pochi giorni!

Il settore "Corsi e formazione" di CSBNO, nato circa 11 anni fa da un'intuizione di Gianni Stefanini presa da subito in carico da Michele Nuzzi, è cresciuto moltissimo in questi anni, specializzandosi rispetto all'organizzazione dell'attività formativa, tanto che da quest'anno il comune di Sesto San Giovanni ha deciso di affidare a CSBNO la gestione delle proprie scuole civiche.

Anche il punto di vista del docente Andrea Fantozzi ha offerto elementi interessanti per chiarire il quadro complessivo dell'attività formativa realizzata all'interno della biblioteca. Il suo intervento, che si è soffermato sul settore di competenza (l'informatica), ha fornito una descrizione dell'aula, delle sue dinamiche, delle aspettative dei discenti – spesso molto eterogenee e per questo in grado di arricchire l'esperienza di tutti. Chi si iscrive ai corsi (quelli di specializzazione, come quelli su SQL, o per preparare il TOEFL di inglese) presso la biblioteca, lo fa per motivazioni che vanno dal puro interesse personale, alla necessità di aggiornare le proprie competenze professionali, alla volontà di affrontare nuovi percorsi lavorativi.

Nessuna biblioteca, da sola, con le sole risorse messe a disposizione dall'amministrazione comunale di appartenenza, riuscirebbe ad allestire, avviare, curare e mantenere un'attività così complessa e articolata e che necessita di risorse (tecnologiche, umane, economiche) di altissimo livello. È solo grazie al modello organizzativo della cooperazione – di cui CSBNO non è solo rappresentante, ma anche fortissimo sostenitore – che un'organizzazione a cui sono forniti mezzi sempre più limitati, può ambire a realizzare risultati di livello eccellente. (*Simona Villa*)

Progettare la cooperazione – Workshop di *Design Thinking* a cura dei *design thinking librarians* di CSBNO

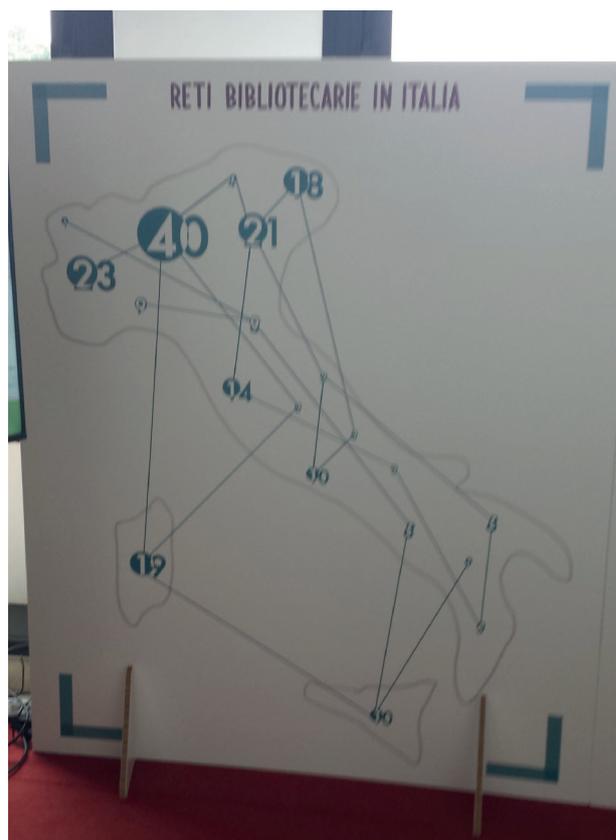
Sempre sul tema della cooperazione (fra biblioteche, fra reti, fra e con gli utenti, fra i cittadini) si è tenuto nel pomeriggio di giovedì 15 marzo un breve workshop di *Design Thinking*.

Design Thinking for public libraries – in cui CSBNO è impegnato nella divulgazione attraverso il progetto europeo NewLib, vinto in Europa Creativa 2016 – è una metodologia per progettare e realizzare innovazione in biblioteca, che mette al centro del processo di progettazione i cittadini, gli utenti, i cosiddetti *patrons* (“meccenati, protettori, clienti abituali” – come vengono definiti dal manuale del *Design Thinking*). Tutti coloro, cioè, che frequentano la biblioteca per i motivi più diversi. Con gli iscritti al workshop sono stati avviati tre tavoli di lavoro che hanno lavorato su come avviare una *gaming zone* all’interno della biblioteca.

Dopo una prima breve introduzione al *Design Thinking*, alla sua filosofia, alle fasi in cui si articola la metodologia, ogni gruppo ha iniziato il lavoro partendo dalla definizione della sfida, altrimenti detta *how might we question* (“come fare per...?”), da cui ogni percorso di *Design Thinking* prende avvio. Simulare il confronto con i destinatari della nuova proposta – giovani dai 13 ai 19 anni –, intervistarli e costruire con loro ipotesi di servizio; realizzare prototipi della soluzione ritenuta dal team maggiormente rispondente alle aspettative rappresentate; e infine sottoporre tali prototipi ai cosiddetti *patrons*.

Sono state percorse da ogni gruppo tutte le fasi salienti del processo descritto nel manuale *Design Thinking for public libraries*, consentendo a tutti i partecipanti del workshop di sperimentare una modalità e una metodologia di approccio al cambiamento molto innovativa e molto gratificante.

L’acquisizione delle competenze in merito alla metodologia è stata possibile grazie al progetto europeo NewLib, per il quale il partenariato europeo capitanato da CSBNO ha ottenuto un contributo sul bando “progetti di cooperazione” del programma Europa Creativa. Ancora una volta è stato grazie alla cooperazione e al suo modo di funzionare (questa volta in ambito internazionale) che tutti gli aderenti al partenariato hanno potuto accrescere il proprio patrimonio di competenze e arricchire il bagaglio di esperienze, pur partendo da situazioni e livelli molto diversi. (Simona Villa)



Stand CSBNO - Reti bibliotecarie in Italia

Gli strumenti giuridici della cooperazione

L’incontro di venerdì 16 proponeva di analizzare il tema della cooperazione e partecipazione, sotto il profilo degli strumenti giuridici volti a favorire la cooperazione stessa. È intervenuto l’avvocato Paolo Sabbioni, docente di diritto pubblico presso l’Università Cattolica, con un contributo teorico, seguito dalle riflessioni di impostazione più operativa di Stefano Rinaldi, dirigente del settore cultura del Comune di Seriate e coordinatore amministrativo della Rete bibliotecaria bergamasca RBBG, e di Alessandro Agostoni, direttore del Sistema bibliotecario vimercatese e co-coordinatore dell’Area di cooperazione CUBI. Paolo Sabbioni, in primo luogo, ha delineato il quadro normativo e le competenze degli enti in materia di biblioteche pubbliche nel sistema lombardo: la recente approvazione della legge regionale 25/2016 “Politiche regionali in materia culturale – Riordino normativo” ha confermato l’organizzazione dei sistemi



Da sinistra a destra: Alessandro Agustoni, Barbara Dell'Acqua, Paolo Sabbioni, Stefano Rinaldi durante l'incontro *Gli strumenti giuridici della cooperazione*

bibliotecari, ponendo in capo alla Giunta regionale la competenza nella definizione della struttura, delle funzioni e delle modalità di istituzione dei sistemi, che si inseriscono nel quadro dei soggetti di diritto pubblico, essendo dei veri e propri enti pubblici qualora siano dotati di autonoma personalità giuridica. A partire da questo presupposto si sono analizzate le opportunità esistenti per inquadrare anche giuridicamente le forme di collaborazione che stanno fiorendo negli ultimi anni, con esiti molto positivi e che richiedono flessibilità e orientamento agli obiettivi di integrazione e innovazione che le connota. Oltre al richiamo degli strumenti più “classici” per lavorare in collaborazione su interessi comuni, ovvero gli accordi di collaborazione ai sensi dell'art. 15 della legge 241 e le convenzioni, Sabbioni ha sostenuto l'opportunità di avviare forme di collaborazione, rifacendosi all'art. 5 del D.Lgs 50/2016, illustrandone in dettaglio le ragioni.

I presupposti sono i seguenti:

- l'accordo stabilisce o realizza una cooperazione tra le amministrazioni aggiudicatrici o gli enti aggiudicatori partecipanti, finalizzata a garantire che i servizi pubblici che essi sono tenuti a svolgere siano prestati nell'ottica di conseguire gli obiettivi che essi hanno in comune;
- l'attuazione di tale cooperazione è retta esclusivamente da considerazioni inerenti all'interesse pubblico;
- le amministrazioni aggiudicatrici o gli enti aggiudicatori partecipanti svolgono sul mercato aperto meno del 20 per cento delle attività interessate dalla cooperazione.

Le convenzioni che regolamentano il rapporto di col-

laborazione devono stabilire i fini, la durata, le forme di consultazione degli enti contraenti, i loro rapporti finanziari e i reciproci obblighi e garanzie.

Ai sensi dell'art. 30 del T.U.E.L. le convenzioni possono prevedere anche la costituzione di uffici comuni, che operano con personale distaccato dagli enti partecipanti, ai quali affidare l'esercizio delle funzioni pubbliche in luogo degli enti partecipanti all'accordo, ovvero la delega di funzioni da parte degli enti partecipanti all'accordo a favore di uno di essi, che opera in luogo e per conto degli enti deleganti.

Gli interventi di Stefano Rinaldi e di Alessandro Agustoni hanno evidenziato che lo sviluppo dei processi di collaborazione che hanno portato – tra le altre cose – a importanti esperienze quali quella di CUBi e della rete Bergamasca, ha richiesto un puntuale accompagnamento con passaggi istituzionali in cui la corretta individuazione degli strumenti giuridici appropriati per favorire la collaborazione ha rappresentato un passaggio importante.

La flessibilità e la semplificazione dei passaggi per introdurre modifiche che inevitabilmente si rendono necessarie in percorsi di sviluppo che per loro natura presentano una programmazione *in progress*, è cruciale in contesti, quali quelli dei sistemi bibliotecari, in cui il numero di enti pubblici coinvolti è ampio.

(Barbara Dell'Acqua)

Il bilancio sociale di rete

Un'altra tappa importante del percorso “attraverso le reti” ha riguardato il bilancio sociale.

Il primo bilancio sociale CSBNO ha l'obiettivo di una rappresentazione esaustiva del rapporto tra i fini statutari dell'azienda speciale e le attività svolte per il loro perseguimento. Vuole dunque rispondere all'esigenza di individuare una misura del valore sociale generato. Un valore che CSBNO intende descrivere, valutare e comunicare.

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 (*stakeholders*). Volendo stabilire la connessione tra ciò che l'organizzazione dichiara e progetta di fare (missione, impegni, strategie), ciò che ha ef-

fettivamente realizzato (i programmi attuati e i risultati conseguiti) e i benefici apportati agli 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 è stata pensata 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 e innovazione che l'organizzazione si propone di perseguire nel tempo. Tutto ciò, nella speranza di far emergere, con chiarezza di linguaggio e semplicità di



Nerio Agostini, Presidente uscente CSBNO, durante l'incontro sul bilancio sociale di rete

struttura espositiva, quei valori che un bilancio contabile non riuscirebbe a esprimere.

Per il processo di lavoro intrapreso, CSBNO si è avvalso delle competenze metodologiche di Adriano Solidoro e dei suoi collaboratori del Dipartimento di Scienze umane dell'Università Bicocca. Insieme, si è proceduto 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 GBS (Gruppo di studio per il bilancio sociale) e 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

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, <i>focus group</i> 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 & <i>follow-up</i> (verifica con gli <i>stakeholder</i> interni ed esterni)	Azioni di <i>stakeholder engagement</i>

Tab.1 - Le fasi del processo di rendicontazione sociale

misura e di informazione sulla responsabilità sociale delle imprese in un'economia globalizzata", 8 giugno 2005) e 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 *stakeholders* beneficiate 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. (*Adriano Solidoro*)

Innovation Café sulla cooperazione

In un'epoca di trasformazione del ruolo della biblioteca, il documento strategico rappresenta un metodo non certo nuovo ma sempre efficace per affrontare la complessità. Lo spirito che contraddistingue CSBNO dalla sua fondazione è lo stesso che ispira questo documento di pianificazione della strategia per il 2018-2022. Negli anni a venire, la missione senza tempo di CSBNO rimarrà invariata: accogliere e sostenere tutte le persone nel piacere per la lettura e nel perseguimento dell'apprendimento permanente, e sforzarsi di servirle in modo efficace ed efficiente fornendo uguale accesso alle informazioni, alle idee e alle conoscenze attraverso i libri, i programmi e le altre attività. Ma CSBNO risponderà anche alle esigenze attuali e in evoluzione del territorio nell'obiettivo di sostenere il capitale umano e sociale per poter prosperare e crescere nel 21- secolo coltivando l'apprendimento, facilitando il progresso economico e rafforzando le comu-



Spazio alle idee

nità. Ciò comporterà grandi iniziative, finalizzate ad esempio a ridurre il divario digitale, ma anche modifiche più modeste, testimoniate, tra le altre cose, dal recente aumento del numero di visite alle mostre e alle città d'arte. Il documento strategico vuole essere una linea guida per l'evoluzione verso il futuro di CSBNO. Sarà alimentato dal contributo degli amministratori sul territorio, dei bibliotecari, dei dipendenti, degli utenti e dei collaboratori CSBNO, e dagli importanti attori territoriali, come le imprese, le fondazioni e le associazioni, perché è solo con la partecipazione di tutti che si può costruire la biblioteca del futuro e proporre l'evoluzione di CSBNO da rete bibliotecaria a impresa culturale territoriale e nazionale.

Con questa prospettiva, nel contesto del Convegno delle Stelline, CSBNO ha proposto un *World Café*: una metodologia che si ispira ai vecchi caffè creando un ambiente di lavoro che invita i partecipanti a una discussione libera e appassionata. La sua particolarità è quella di stimolare discussioni autogestite dai partecipanti all'interno di un quadro comune e sotto la guida di alcune domande di riferimento. L'idea alla base del *World Café* è tanto semplice quanto efficace: lavorare per creare conversazioni importanti, ideando in modo creativo e non convenzionale, ragionando insieme su problemi e opportunità, ma in modo concreto, divertente e produttivo. Ai partecipanti – bibliotecari e operatori di rete di diverse regioni d'Italia – è stato chiesto di lavorare su tre diversi tavoli di discussione, invitandoli alla collaborazione su tre

differenti aree: utenti, bibliotecari e attori territoriali. La discussione è stata molto proficua, con scambio di idee e di buone pratiche già attuate nei differenti territori e – nondimeno – ha fatto emergere differenti punti di vista: per esempio che la biblioteca del futuro dovrà essere sì luogo di socializzazione aperta a un’idea di cultura omnicomprensiva e intersettoriale, ma anche luogo di testualità e di riflessione al riparo dalla iper-stimolazione digitale a cui le persone sono sempre più soggette. Anche questo *World Café* – come tutte le iniziative “partecipate” che CSBNO sta attivando – ha fornito preziose indicazioni per la stesura del documento strategico 2018-2022. (*Adriano Solidoro*)

SIMONA VILLA

CSBNO

simonavilla@studio2didue.com

BARBARA DELL’ACQUA

CSBNO

barbara.dellacqua@csbno.net

ADRIANO SOLIDORO

Università Milano-Bicocca

adriano.solidoro@unimib.it

ABSTRACT

The paper describes five initiatives, inspired by cooperation, which took place in March during the yearly librarians’ convention at the Stelline Palace of Milan. The initiatives were organized by the CSBNO (Creatività Sostenibilità Biblioteche Network Operativo), the consortium of libraries in the Northwest of Milan. The themes were the following: 1. How libraries can plan the citizens’ lifelong learning; 2. How to plan cooperation through the Design thinking way; 3. The legal means of cooperation; 4. How to build the library’s social balance; 5. The World Café as the library’s place to create conversation and to product ideas.

DOI: 10.3302/0392-8586-201804-043-1