

Un piano strategico per CUBI

Versione 2 del 5.2.2018

PREMESSA

Nel biennio 2016/2017, l'attività di CUBI si è concentrata sulla costruzione della propria infrastruttura tecnico-organizzativa¹ e sul riequilibrio finanziario² dei due sistemi bibliotecari partner (SBV e SBME) che nel 2014, a seguito dell'azzeramento dei contributi regionali e provinciali, erano a forte rischio *default*.

L'insieme di queste attività è ora finalmente conclusa. Diventa quindi possibile riflettere sull'unificazione amministrativa dei due Enti, al fine di dotare CUBI di una più agile *forma di gestione*³, capace di superare l'attuale farraginoso assetto basato su una convenzione tra i due Enti capofila (il Comune di Melzo e di Vimercate) che, tramite altra convenzione, guidano rispettivamente SBME e SBV.

PROBLEMA

Per definire la forma di gestione da assegnare a CUBI, è prima necessario stabilire le finalità che il nuovo Ente deve perseguire e - in ragione di queste - le attività e i servizi prioritari da realizzare, nel breve medio e lungo periodo. Occorre quindi prima mettere a fuoco il *piano strategico* di CUBI e, in funzione di questo, individuare la forma di gestione idonea a realizzarlo.

CUBI è un sistema bibliotecario, non è altro quindi che uno strumento al servizio delle biblioteche; di conseguenza, per dare risposta al quesito, va chiarito prima di tutto cosa deve essere *oggi* (e per almeno tutto il prossimo decennio) una biblioteca.

CONTESTO

Il tradizionale ruolo assegnato alle biblioteche pubbliche – esclusivamente centrato sull'offerta libraria – si sta da diversi anni modificando e ampliando. La *crisi d'identità*, avvertita su scala internazionale, è strettamente connessa alla capillare diffusione della "rete" che ha favorito forme di accesso e di consumo dei contenuti culturali, molto più individualizzate e *a facile portata*⁴ rispetto al passato.

A questa tendenza si sono affiancati altri fenomeni sociali legati alla crisi economica che dal 2008 ha nettamente contratto le politiche di *welfare* delle principali economie occidentali, creando varie forme di nuove povertà.

Le nazioni più avanzate (che spesso lo sono anche in ambito culturale) hanno risposto al cambio di scenario modificando fortemente il ruolo assegnato in precedenza alle biblioteche, mettendole spesso al centro di riuscite politiche di integrazione e coesione

sociale, contrastando così fenomeni di *digital divide* e di "analfabetismo di ritorno"; in altri casi, addirittura assegnando loro una funzione di *hub culturale* nell'ambito di iniziative di rigenerazione urbana o di strategie di realizzazione di *smart-city*.⁵

Il denominatore comune di questa re-interpretazione della **mission** della **biblioteca** sta nel dare valore alla sua dimensione di **luogo fisico reale** (non virtuale), a disposizione delle **persone** (non tanto delle collezioni librerie) per sviluppare nuove **abilità e competenze**, creando e potenziando nel contempo **relazioni** all'interno della **comunità**. Non si tratta quindi di negare la più tradizionale funzione delle biblioteche ma di allargarne la portata, riconoscendo comunque al libro e alla lettura una posizione **di rilievo** nella nuova strategia⁶, ma affiancando ad essa vari altri strumenti e soluzioni capaci di fare cultura, sviluppare relazioni e dare un significato concreto al termine "comunità".⁷

OBIETTIVI

Occorre sviluppare una riflessione che coinvolga decisori politici, tecnici e altri stakeholder del territorio (cittadini, utilizzatori dei servizi, associazioni) con l'obiettivo di dare risposta a queste domande:

- ◆ qual è il modello di servizio che le biblioteche CUBI attualmente esprimono?
- ◆ esiste un *gap* tra la loro offerta e i bisogni di chi le frequenta ma soprattutto di chi non le frequenta?
- ◆ come potrebbe essere ripensata – se è necessario farlo – l'idea stessa di biblioteca (e l'offerta di servizi culturali in senso lato) alla luce delle profonde trasformazioni sociali e tecnologiche?
- ◆ in che modo CUBI può svolgere una attività utile e di stimolo all'offerta di servizi bibliotecari e culturali per i Comuni associati? Di quali valori deve farsi portatore? quale strategia deve adottare?
- ◆ ed infine: quale forma di gestione deve assumere per realizzare efficacemente la strategia definita?

È importante che questo processo si avvi e si concluda in tempi rapidi, possibilmente non superiori ai 18 mesi.

OUTPUT ATTESI

- redazione di un piano strategico per CUBI;
- redazione di un report tecnico che definisca – tra le varie possibili – la forma di gestione da adottare;
- realizzazione di un convegno al termine del processo per diffonderne i risultati
- redazione dei documenti amministrativi necessari da adottare per tradurre queste indicazioni in fatti.

AZIONI DA REALIZZARE

- **creare un GRUPPO di LAVORO dedicato**

sara' opportuno creare un gruppo di lavoro ristretto (politico e tecnico) a supporto del processo; le attivita' alterneranno fasi da gestire in gruppo ristretto e altre di carattere assembleare.

- **disporre di SUPPORTO METODOLOGICO**

occorra' disporre del necessario supporto metodologico per gestire al meglio e rapidamente il processo (esistono aziende e professionisti specializzati nel fluidificare e catalizzare processi decisionali/partecipativi); sara' infatti necessario gestire tavoli tecnico-politici, organizzare audit e focus-group rivolti a sindaci/assessori/bibliotecari/responsabili di servizio/cittadini, sviluppare indagini, interviste e sondaggi, nonche' redigere report)

- **realizzare un articolato PERCORSO FORMATIVO**

sara' necessario sviluppare un articolato percorso formativo che coinvolga politici e tecnici su vari temi, tra i quali:

- ideazione di strategie, analisi di posizionamento, definizione della mission;
- modelli di offerta culturale (con particolare riferimento ai servizi bibliotecari) al fine di realizzare una ampia panoramica di *best-practise* internazionali sul tema;
- costruzione di partnership territoriali e alleanze con professionisti di altri ambiti disciplinari e istituzionali;
- misurazione della sostenibilita' organizzativa ed economica delle innovazioni ipotizzate;
- principi-guida per la progettazione (o rivisitazione) architettonica degli spazi per servizi bibliotecari e culturali innovativi;
- sviluppo di competenze specifiche del personale necessarie all'attuazione delle politiche culturali/biblioteconomiche ipotizzate

- **effettuare un CHECK-UP sui PUNTI DI DEBOLEZZA dell'attuale offerta CUBI**

e' di fondamentale importanza acquisire precisa consapevolezza degli attuali limiti di servizio dell'offerta delle biblioteche CUBI e dell'offerta del centro-servizi CUBI verso le biblioteche. Sara' necessario, con opportuni supporti specialistici, disporre delle seguenti informazioni:

- mappatura dei servizi offerti (tipologica e quantitativa) e delle risorse a disposizione;
- percezione qualitativa del servizio, dal punto di vista dei cittadini (utenti o meno);
- analisi delle caratteristiche del personale a disposizione (dati quantitativi, mappatura delle competenze con particolare attenzione agli ambiti piu' critici del fabbisogno emerso);
- mappatura dei principali limiti architettonici ed organizzativi.

- **realizzare VIAGGI-STUDIO (aperti sia a politici che a tecnici)**

Si tratta del modo piu' stimolante per approfondire dal vivo le piu' interessanti innovazioni in ambito biblioteconomico italiane e straniere. Per citare alcune mete di sicuro interesse: "Il Multiplo" di Cavriago (RE), "Il Pertini" di Cinisello Balsamo (MI), la "San Giorgio" di Pistoia o il "Memo" di Fano; per concludere con il DOKK1 di Aarhus e altre biblioteche danesi di centri minori.

- **elaborare al termine del processo un conciso PIANO STRATEGICO delle biblioteche CUBI**
- **richiedere consulenza giuridica sul tema FORMA DI GESTIONE**
- **realizzare un CONVEGNO conclusivo per condividere l'esito del progetto**

BUDGET NECESSARIO e QUADRO FINANZIARIO:

Si stima che per la realizzazione del progetto occorrano: € 77.000

di cui € 12.000 da utilizzare per gestire adeguatamente le esigenze di comunicazione veicolabili con i vari strumenti istituzionali di CUBI (già attivi o da istituire) : sito web, profili social, newsletter.

Di tale importo, si ipotizza che € 10.000 possano essere ottenuti grazie alla partecipazione a bandi di finanziamento erogati da Regione Lombardia o fondazioni bancarie. Pertanto la quota di finanziamento proveniente dal bilancio intersistemico CUBI sarà pari ad € 67.000.

In considerazione della durata del progetto, stimata in 18 mesi, il budget (al netto dell'eventuale finanziamento da bandi stimato in € 10.000) sarà distribuito su due annualità finanziarie di CUBI, nel seguente modo:

Progetto (costo complessivo)	€ 77.000
di cui da finanziamento esterno	€ 10.000
di cui con copertura SBV/SBME	€ 67.000

	TOTALE PROGETTO	di cui su BILANCIO	
		2018 (2/3)	2019 (1/3)
TOTALE CUBI	€ 67.000	€ 44.667	€ 22.333
Quota parte SBME (63%)	€ 42.210	€ 28.140	€ 14.070
Quota parte SBV (37%)	€ 24.790	€ 16.527	€ 8.263

In caso di approvazione del presente progetto da parte degli organi politici (conferenze dei sindaci) SBV e SBME, tali importi verranno iscritti, modificandoli, nel bilancio Intersistemico CUBI e nei bilanci preventivi 2018/2019 di SBV e SBME.

NOTE

(1) Nel biennio 2016/2017 si e' infatti proceduto a:

- ridefinire e formalizzare le regole di servizio verso l'utenza, costituire un unico e piu' ampio catalogo dell'offerta libraria, condividere l'anagrafica degli utenti dei servizi bibliotecari ed estendere l'utilizzo dei vari moduli del software di gestione, su entrambi i sistemi;
- uniformare i contratti di fornitura dei servizi gestiti come appalto esterno (prestito interbibliotecario, assistenza hardware) e svolgere una funzione di centrale-acquisti (da espandere ulteriormente) su diversi beni/servizi fondamentali per le biblioteche: acquisti hardware, acquisti editoriali, altri materiali di consumo; il tutto e' avvenuto ottenendo plus qualitativi significativi, rispetto alle precedenti modalita' di fornitura;
- dotare le biblioteche di piu' performanti infrastrutture tecniche di servizio: una nuova rete telematica, un nuovo data-center in modalita' cloud, nuovi servizi di posta elettronica, sicurezza e collaborazione a distanza tra gli operatori; nonche' un nuovo sito web (www.cubinrete.it) ed un portale dedicato alla valorizzazione di eventi e di altre offerte culturali disponibili sul territorio (*CoseDaFare*); infine – dai primi mesi 2018 – di un unico software di gestione per la navigazione internet degli utenti (da postazioni fisse o tramite aree wifi).

(2) Dal punto di vista finanziario, grazie alla non-duplicazione di attivita' e alla maggiore massa critica del nuovo Ente (che ha ridotto il costo di vari appalti di servizio acquisiti all'esterno), e' stato possibile ottimizzare i costi di produzione dei servizi di back-office forniti alle biblioteche; questo ha permesso di mettere in equilibrio i bilanci dei due Sistemi, malgrado l'azzeramento dei contributi regionali/provinciali che - a partire dal 2013 – hanno portato una riduzione del 40% del *budget* prima a disposizione). L'attuale quota di adesione a CUBI (€0,90 per abitante/anno) e' in linea (ma spesso inferiore) a quella richiesta dagli altri Sistemi bibliotecari dell'Area Metropolitana di Milano e della Provincia di Monza.

Attualmente a CUBI aderiscono 59 diverse Amministrazioni Comunali, su un bacino d'utenza di circa 612.000 abitanti. Lo staff del centro-servizi di CUBI e' costituito da 6,2 full time equivalent, mentre gli operatori (di ruolo o a contratto) attivi nelle biblioteche sono poco meno di 180, supportati da circa 50 operatori del servizio civile nazionale e diverse decine di volontari. L'infrastruttura tecnologica del Sistema e' composta da 70 linee-dati (dislocate presso altrettante biblioteche), un *data-center in cloud* e circa 500 postazioni di lavoro. L'intera rete puo' contare su un servizio di *help-desk*, attivo 6 giorni su 7 per complessive 45 ore alla settimana.

(3) Il tema delle forme di gestione utilizzabili per i servizi pubblici locali privi di rilevanza economica (quale si configura un sistema bibliotecario/culturale) e' stato piu' volte caoticamente innovato normativamente; le forme attualmente piu' diffuse, oltre alla convenzione, per queste "agenzie di servizi culturali pluri-ente" sono: l'azienda speciale consortile e le fondazioni (o le associazioni) a partecipazione esclusivamente pubblica.

(4) Ci si riferisce in particolare alla diffusione dei seguenti *devices* e *trend* tecnologici: la diffusione degli *smartphones* e della "connessione in mobilita'", la fruizione di contenuti in modalita' *freemium* (*Spotify, Audible, Steam, ...*) o "on demand" (*Netflix, Sky, ...*) o del tutto "open"

(*Wikipedia*), nonché alla pervasività di *Google* e dei principali social-network (*Facebook*, *Youtube*, *Twitter*, *Istagram*, ecc).

(5) Sono varie le esemplificazioni (internazionali e nazionali) che è possibile suggerire; un posto di rilievo hanno sicuramente le seguenti realizzazioni: Biblioteca San Giorgio di Pistoia, *Multiplo* di Cavriago (RE), *Il Pertini* di Cinisello Balsamo (MI); nel panorama estero: la biblioteca di Aarhus (e di molti altri centri minori della Danimarca) e il progetto *Ideastore*, sviluppato ripensando il sistema delle biblioteche di quartiere di Londra.

(6) Da questo punto di vista diverse biblioteche pubbliche, già da anni, svolgono una importante azione di valorizzazione della produzione editoriale (selezionando sul mercato opere innovative e "di qualità", con particolare attenzione all'editoria per bambini e ragazzi) e di promozione della lettura, realizzando proposte originali e spesso molto partecipate.

(7) Per queste esemplificazioni si rimanda alla foto-gallery che verrà illustrata nella Conferenza Sindaci dedicata alla presentazione del bilancio 2018. Il *fil-rouge* di questa panoramica può essere individuata nella domanda-stimolo (che è stata alla base della redazione del piano strategico della biblioteca di Aarhus - DK) "*Per quali problemi della società la biblioteca può essere la risposta?*" (Rolf Hapel)