Guardando il futuro da 25 anni: il percorso del CSBNO

GIANNI STEFANINI
Direttore Rete delle reti,
già Direttore generale CSBNO
gianni@giannistefanini.it

DOI: 10.3302/0392-8586-202206-038-1

Durante la preparazione del convegno che si è tenuto a Paderno Dugnano lo scorso mese di giugno ci siamo più volte chiesti quali fossero stati, nel corso degli anni, gli obiettivi che sostenevano e motivavano le ricerche e le analisi da noi effettuate.
Rino Clerici, il principale animatore di queste ricerche, al quale non a caso abbiamo dedicato la giornata di studi, ci diceva sempre che conoscere la realtà ci avrebbe aiutato a costruire un futuro migliore.
Le misurazioni e le valutazioni condotte, quindi, ci hanno sempre spinto a guardare al futuro delle biblioteche e a immaginare come potevamo contribuire a farle diventare, sulla base della realtà volta per volta indagata, il punto di riferimento della comunità.
Nell'intervento conclusivo del convegno, ci è sembrato quindi naturale ripercorrere gli obiettivi che nel corso degli ultimi vent'anni abbiamo immaginato per le biblioteche di CSBNO e, più in generale, per quelle italiane.
Partiamo, allora da un confronto tra quello che CSBNO era nel 1997 e ciò che è diventato ora dopo venticinque anni di crescita, venticinque anni in cui le indagini su bisogni e servizi ci hanno indicato quali strade seguire per far crescere e rafforzare questa struttura.
Le trasformazioni in questi venticinque anni sono illustrate in maniera chiara e sintetica in Tabella 1.
Si tratta certamente di una crescita rilevante tanto più significativa, se considerata nell'ambito di un segmento povero come quello delle biblioteche, caratterizzato, semmai, negli anni da un continuo impoverimento delle risorse.
Proprio la consapevolezza di appartenere a un segmento fragile e povero ha sempre spinto CSBNO a porsi in un'ottica di cooperazione per la quale non è sostenibile la crescita di singole realtà se non è accompagnata da quella di tutte le altre. Mai come in questo caso l'espressione "cattedrale nel deserto" e l'affermazione del suo contrario hanno avuto un significato determinante nel progettare soluzioni e servizi tali da poter essere estesi e adottati da tutte le biblioteche italiane. CSBNO ha sempre considerato il coinvolgimento più ampio possibile di tutte le biblioteche italiane come l'unico modo per garantire una solida sostenibilità futura a sé e alle proprie biblioteche.
Da questa consapevolezza è nata la forte spinta a sostenere la nascita e l'affermazione della Rete delle Reti, cercando sempre alleanze, ampliando la cooperazione, coinvolgendo tutti.
In questo processo è sempre stata presente, comunque, anche la consapevolezza degli elementi di vantaggio su cui CSBNO poteva contare rispetto a tutte le altre realtà italiane, derivanti nello specifico dalla propria forma giuridica, unica in Italia fino al 2022, quando è stata costituita la nuova azienda speciale CUBI.
In sintesi, si tratta di cinque caratteristiche che combinate tra di loro hanno permesso lo sviluppo descritto in precedenza. In particolare:

1. la natura di azienda speciale;
2. il mandato all'innovazione;
3. la dimensione;
4. la specializzazione;
5. l'etica pubblica.

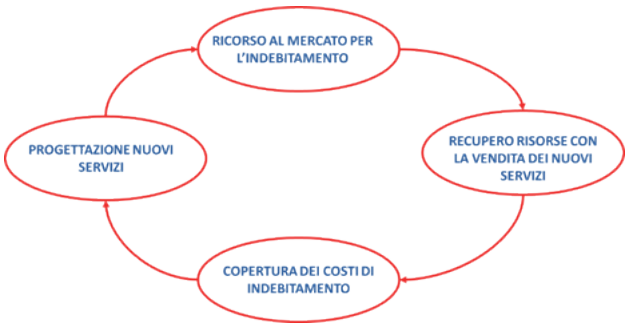
Ci sono indubbiamente molte differenze tra l'azienda speciale e gli enti pubblici, che nella quasi totalità dei casi gestiscono le biblioteche, ma qui sembra utile soffermarsi su un aspetto caratteristico esclusivamente della prima rispetto agli altri soggetti: il rischio combinato alla libertà degli enti di affidarle servizi.
I servizi vengono affidati all'azienda sulla base di una valutazione di convenienza che la obbliga a confrontarsi costantemente sull'efficienza oltreché sull'efficacia dei propri servizi. Ciò la motiva a darsi continuamente gli obiettivi di miglioramento, sviluppando modelli e proposte nuove per rispondere alle esigenze degli enti affidatari. Lo sviluppo di modelli e proposte nuove si realizza sulla base della capacità di rischiare, effettuando investimenti per crescere.

1997	2022
Consorzio sistema bibliotecario nord ovest	Culture socialità biblioteche network operativo
17 Comuni	32 Comuni
440 mila abitanti	750 mila abitanti
organico 6	organico 120
bilancio 350mila euro	bilancio 6.5 milioni euro
Servizi secondo livello	Oltre ai servizi base:
Catalogo	innovazione e sviluppo biblioteche
Logistica	progetti di cooperazione
IT	fundraising
Statistiche	supporto reti bibliotecarie
Formazione bibliotecari	attività culturali
	gestione teatri
	formazione e scuole civiche
	marketing territoriale
	publishing
	informatica
	HR

Tabella 1

L'azienda pubblica ha l'obbligo del pareggio di bilancio e su questa base non persegue l'utile da riconoscere agli enti proprietari, ma l'esigenza del mantenimento dei livelli adeguati di efficienza e della continua innovazione la spingono a crescere per consolidare il capitale (materiale o immateriale) e mantenere gli investimenti.
Questo meccanismo genera un attivismo imprenditoriale che si traduce in migliori servizi per gli enti proprietari e una continua crescita.
Da questo punto di vista il mandato all'innovazione è strettamente connesso alla natura stessa di azienda speciale, ma ha avuto nel CSBNO una specifica sottolineatura, tanto da essere indicato già nel primo articolo dello Statuto del 1997. Questa spinta ha consentito di esplorare e investire nella direzione della continua ricerca e crescita. Ciò è stato particolarmente importante per le biblioteche che negli ultimi venti/trent'anni hanno attraversato (e lo stanno attraversando tuttora) un profondo cambiamento di ruolo e di posizionamento.
Un altro aspetto caratteristico di CSBNO è stato il dimensionamento territoriale: sulla base della legge regionale (prima la 41 del 1973, poi la 81 del 1985), nella "vecchia" provincia di Milano si erano costituiti 26 sistemi bibliotecari, tutti di dimensione molto contenute e non in grado di mettere insieme risorse sufficienti per effettuare gli investimenti necessari per la transizione digitale di fronte alla quale le biblioteche si sono venute a trovare. CSBNO si costituisce aggregando sei sistemi preesistenti, circostanza grazie alla quale arriva a raccogliere una fiscalità sufficientemente ampia per sostenere gli investimenti di sviluppo. Questa esperienza fu di esempio per tutta la Lombardia, che negli anni Novanta inserì nei piani triennali rivolti ai sistemi bibliotecari l'indicazione di aggregazione dei sistemi più piccoli per raggiungere dimensioni minime di 150.000 abitanti. Sulla base di questo orientamento nacquero le reti provinciali (o addirittura interprovinciali come quella di Brescia e Cremona) e le aggregazioni più ampie della città metropolitana di Milano (Fondazione per Leggere, Brianzabiblioteche e l'avvio del processo di fusione tra Melzo e Vimercate per arrivare alla costituzione di Cubi).
La costituzione di un'azienda speciale finalizzata al servizio delle biblioteche portò con sé anche l'aspetto della specializzazione, un altro importante elemento di vantaggio per CSBNO. Si trattava di un elemento peculiare di tutte le altre grandi reti bibliotecarie, quindi non esclusivo di CSBNO; tuttavia, l'affidamento della gestione delle biblioteche connesso alla specializzazione portò indubbiamente vantaggi rilevanti dal punto di vista della qualità professionale, nei servizi erogati e nella possibilità di disporre di una struttura che si caratterizzava per la formazione continua e per un ambito lavorativo di crescita professionale continua.
Non ultimo tra gli elementi in grado di influenzare positivamente lo sviluppo di CSBNO dobbiamo annoverare anche quella che chiamiamo "l'etica pubblica"; si tratta di un "mandato morale" affidato all'azienda per il qua-

le, nell'ambito del trattamento del personale, questa è chiamata non solo a impiegare una contrattualistica congrua con l'ambito di attività e la tipologia professionale (Federculture), ma anche a privilegiare l'impiego di personale a tempo indeterminato. In realtà, questo mandato si è tradotto anche in una precisa scelta imprenditoriale: per garantire servizi di qualità, efficaci ed efficienti, è indispensabile impiegare personale retribuito secondo i parametri corretti della contrattualistica nazionale e garantire sicurezza e continuità attraverso contratti a tempo indeterminato.
Come accennato in precedenza, pur con la consapevolezza di poter disporre di indubbi elementi di vantaggio rispetto a tutte le altre realtà bibliotecarie del Paese, CSBNO ha sempre compreso che il proprio futuro dipendeva in buona parte anche dal futuro delle biblioteche nel loro insieme. Per questa ragione, i servizi pensati e progettati per la propria rete sono sempre stati accompagnati da visioni strategiche complessive tali da predisporli alla condivisione con tutte le altre biblioteche.
In sostanza si è trattato di progettare e realizzare servizi con logiche industriali anziché artigianali; ma la progettazione industriale richiede risorse e strumenti adeguati, recuperati da CSBNO nell'ambito della propria natura di azienda speciale, che gli ha anche consentito, nel tempo, il ricorso al mercato per quanto riguarda le risorse finanziarie.
Il meccanismo realizzatosi nel tempo in sostanza può essere così semplificato e sintetizzato:



Nel corso del tempo, questo meccanismo ha "condannato" CSBNO a crescere con percentuali ad almeno due cifre, innestando nell'azienda un forte spirito imprenditoriale che ha coinvolto in primo luogo lo staff, ma anche tutti i dipendenti. L'altra faccia della medaglia è stata, però, un certo grado di pressione e fragilità finanziaria, sostenuto mettendo in campo la propria natura di azienda pubblica al fine di ottenere finanziamenti (peraltro in un periodo favorevole del mercato) a tasso agevolato.
In questo modo si spiega e si giustifica la crescita di fatturato da 350.000 euro nel 1997 a 6,5 milioni di euro nel 2021.
Nell'ambito di questo sviluppo è racchiuso tutto il futuro, che nel corso dei venticinque anni e grazie alle continue analisi di Rino Clerici abbiamo immaginato e per molti aspetti realizzato, anche se non compiutamente.
Il primo e più importante obiettivo su cui CSBNO ha lavorato nel corso degli anni è stato l'affidamento diretto delle biblioteche e dei servizi culturali più in generale.
La trasformazione digitale delle biblioteche ha mostrato molto chiaramente come non avesse più ragione d'essere la gestione delle singole biblioteche in capo a ogni comune. È ormai ampiamente verificato come quasi il 50% di ogni operazione di prestito nell'ambito della rete avvenga tra un utente di una biblioteca e un documento di un'altra biblioteca: ciò a piena conferma di come ormai siamo di fronte a un catalogo unico articolato in tanti sportelli locali. Le logiche gestionali di un sistema di questo genere non possono che essere territoriali e non più collocate in ogni singola realtà. Inoltre, la complessità del sistema biblioteca, ampiamente documentata in tutti gli studi di biblioteconomia degli ultimi anni, prevede la presenza di un'articolazione professionale delle competenze dei bibliotecari non più richiudibili in una singola realtà: è ormai necessario pensare, come più volte sottolineato da Nerio Agostini, a una "pianta organica di territorio" che non può che essere gestita da un organismo, come appunto CSBNO o qualsiasi altra rete, di carattere territoriale. E ancora, il peso delle funzioni amministrative in carico a ogni biblioteca, stimabile nella misura del 20% del tempo lavoro dei dipendenti, può essere compresso, se non azzerato, da un'unica struttura territoriale in grado di operare semplificazioni amministrative. Infine, una organizzazione territoriale è in grado di strutturare modelli di lavoro razionalizzati capaci di realizzare significative economie gestionali.
A puro titolo di esempio, nell'ambito della rete CSBNO, a fronte di una spesa complessiva degli enti locali partecipanti per la gestione delle biblioteche (personale, acquisti, manutenzione, servizi) di circa 12 milioni di euro, togliendo i 3/4 milioni di euro già affidati all'azienda, possiamo ipotizzare che sui restanti 8 milioni di euro sarebbe realizzabile un'economia di scala di almeno il 20% pari a circa 1,6 milioni di euro a fronte, peraltro, di un efficientamento dei servizi (orari, nuovi servizi ecc.) di almeno la stessa percentuale. Si tratterebbe di una rivoluzione epocale capace di rilanciare, senza costi aggiuntivi, le biblioteche nelle comunità; una rivoluzione epocale che richiede amministratori coraggiosi con visioni strategiche di lungo periodo e bibliotecari consapevoli delle trasformazioni in cui sono inseriti e

con altrettanto coraggio per affrontare le nuove sfide professionali.
Se poi si considera che queste economie e razionalizzazioni potrebbero essere estese, a livello territoriale, oltreché alle biblioteche anche ai teatri, alle attività culturali, ai musei, agli archivi, alle attività formative e del tempo libero, appare più che evidente l'amplissimo margine di miglioramento e crescita realizzabile da parte del nostro Paese affrontando la gestione dei servizi secondo le logiche della cooperazione.
In questo modo sarebbe possibile trovare le risorse per lo sviluppo nell'ambito della spesa corrente consolidata degli enti locali, senza dover ricorrere ad aumenti di bilancio, bensì attingendo dalle economie derivanti dalla razionalizzazione.Si renderebbero possibili progetti, come quello in sviluppo nell'ambito di CSBNO, di sistemi di fund raising per la cultura a livello territoriale, oppure investimenti tecnologici tali da rendere le sedi bibliotecarie utilizzabili da parte degli utenti anche in assenza del personale, come succede da tempo in alcuni paesi del nord Europa (Danimarca in particolare). Oppure ancora lo sviluppo di una comunità digitale in grado di coinvolgere tutto il territorio e le sue articolazioni sociali, culturali, economiche in una evoluzione delle competenze della popolazione in grado di rendere la comunità consapevole e partecipe del proprio futuro digitale.
Sul piano della cooperazione tra più reti, il caso più significativo è stato senz'altro il progetto della biblioteca digitale, nata e nota a tutti con la sigla MLOL.
Verso la fine del 2007, anche in seguito alla visita agli Idea Store di Londra e sulla base della sollecitazione di un operatore economico privato (Horizons Unlimited), CSBNO ha imboccato la strada dell'accesso digitale ai documenti. Fino ad allora i progetti digitali delle biblioteche consistevano in rilevanti investimenti di hardware e software, risultando accessibili solo alle Università e a grandi strutture cittadine. Horizons, in particolare nella persona del suo fondatore, Giulio Blasi, portò al mondo delle biblioteche di pubblica lettura un modello nuovo di accesso ai documenti digitali attraverso una piattaforma condivisa e ad accordi con gli editori. Compito delle biblioteche era quello di trovare la condivisione con un numero sufficientemente ampio di reti, in modo da dare vita a una massa critica capace di sostenere la fase di sviluppo. CSBNO con la propria struttura agile, ma anche molto determinata a realizzare le visioni del futuro che coltivava, coinvolse una decina di sistemi bibliotecari, i quali, oltre a mettere in gioco per un paio d'anni le risorse di ciascuno e sostenere la fase sperimentale, ottennero dalla Fondazione Cariplo un sostanzioso stanziamento (400.000 di cui 250.000 destinati allo sviluppo della piattaforma), indispensabile per finanziare e sostenere la fase di progettazione e sperimentazione.
A tutti è noto cosa sia oggi MLOL, una piattaforma utilizzata da oltre 7.000 biblioteche italiane, cresciuta nel tempo anche per i rilevanti investimenti che l'operatore ha effettuato nel corso degli anni – investimenti sia di natura tecnologica che relazionale e formativa per un mondo, quello delle biblioteche italiane, all'epoca non ancora sufficientemente pronto ad accogliere questo servizio.
I sistemi che hanno collaborato alla realizzazione del progetto non hanno acquisito una parte della proprietà (troppo complesso e impossibile sostenere gli investimenti necessari per la fase successiva a quella iniziale), ma hanno fruito per tutti i primi anni di un significativo vantaggio economico nell'utilizzo della piattaforma, tale da ripagare ampiamente gli sforzi inziali.
MLOL ha rappresentato per le reti pubbliche e in primo luogo per CSBNO l'esempio più evidente delle potenzialità insite in una cooperazione ad ampio raggio e nel raggiungimento della massa critica; possiamo dire che l'esperienza di MLOL sia alla base di tutti i processi successivi, culminati nella creazione della Rete delle Reti a partire dal 2020.
La forte pulsione dell'azienda speciale alla sostenibilità combinata con l'attenta analisi dei mutamenti a cui erano e sono sottoposte le biblioteche ha spinto CSBNO a esplorare strade, che, sempre in un'ottica di servizi industriali, potessero estendere le funzioni delle biblioteche e allo stesso tempo generare nuove risorse.
Inoltre, pur continuando a salvaguardare la funzione universale della biblioteca come centro del sapere libero, accessibile e gratuito, nel tempo sono state studiate e sperimentate ipotesi di servizi a valore aggiunto, per i quali fosse prevista una partecipazione economica degli utenti.
Per esempio, le visite culturali a mostre e città proposte agli utenti del CSBNO ormai da diversi anni prevedono, senza che ciò costituisca una violazione del principio di gratuità dei servizi culturali, una partecipazione economica da parte dei fruitori. La partecipazione economica prevedeva, oltre alla copertura dei costi diretti, anche una quota per i costi di investimento, che in questo modo consentivano la progettazione e realizzazione di nuovi servizi.
Lo stesso modello è stato utilizzato per i corsi di formazione, i quali, a differenza di quanto avviene presso molte altre realtà bibliotecarie, dove sono organizzati sulla base della disponibilità volontaria e gratuita degli utenti, in CSBNO sono stati interpretati in maniera industriale, garantendo sempre qualità e continuità grazie alla partecipazione economica degli utenti.
I due esempi citati hanno generato per CSBNO risorse significative (una media di circa 500.000 euro l'anno di cui almeno 50.000 di recupero degli investimenti), av-

viando un filone ancora largamente da esplorare nella direzione dello sviluppo di altri servizi inediti a valore aggiunto per i cittadini e per le aziende del territorio, nei quali trovino ampia valorizzazione le competenze e il know-how propri del sistema biblioteca (informazione, formazione, archiviazione, comunicazione, digitale, tempo libero e welfare culturale, e molto altro ancora).
Una considerazione particolare può essere fatta per i bibliobar, cioè per quelle attività di ristorazione sempre più presenti accanto o dentro le biblioteche. Ormai non c'è quasi nessuna nuova progettazione di biblioteca che non preveda la realizzazione di un punto di ristoro, visto anche come un elemento in grado di completare l'offerta della biblioteca vista come "terzo luogo". Lavorando su una rete ampia è stato quasi naturale sviluppare una visione sistemica di questi servizi, visti non più come singole iniziative in carico a ogni singolo comune, che provvede ad affidarne la gestione attraverso singole gare. Tale visione sistemica, quantificabile per CSBNO in sette punti ristoro nei trentadue Comuni della rete, consente lo sviluppo di modelli evoluti di servizio, solidi, sostenibili e in grado di coordinarsi realmente con l'offerta culturale delle biblioteche, integrandosi con essa e non ponendosi in contrapposizione come molte volte è accaduto.
Le riflessioni sui bibliobar hanno consentito inoltre di sviluppare un'altra visione della possibilità della biblioteca di crescere e diffondersi sul territorio, ovvero non solo quella di ragionare in termini di bar nelle biblioteche, ma anche di biblioteche nei bar.
Ciò significa che la biblioteca può mettere a fuoco significato e struttura dei propri servizi e, lavorando sui modelli di rete ormai ampiamente consolidati, può costruire delle offerte di servizi culturali per tutte le attività commerciali di ristoro del territorio, consentendo ai bar, qualora questi fossero disponibili a sostenere costi contenuti, di diventare veri e propri punti biblioteca, dove i cittadini potrebbero trovare parte dei servizi e delle sollecitazioni culturali del territorio, in un'ottica di ampliamento ed arricchimento dei servizi offerti dalle stesse attività economiche (anche per giustificare la loro partecipazione economica a favore della biblioteca).
Si tratta di un filone tutto da sviluppare, ma per il quale si ritiene che il sistema biblioteca (non, si badi, la singola biblioteca) sia pronto, anche grazie alla lunga esperienza di lavoro in rete. Ciò avrebbe il grande valore di sostenere nel Paese la conoscenza e l'accesso alla biblioteca da parte di un pubblico più ampio rispetto a quello attuale, vincendo l'ostacolo della "soglia" e promuovendo un'immagine nuova, più fresca e vicina alle persone.
Un altro aspetto interessante del futuro, immaginato e in buona parte realizzato nel corso di questi venticinque anni, è stato lo sviluppo di diverse piattaforme capaci di contribuire al processo di transizione digitale delle biblioteche. Si è trattato di processi in buona parte condivisi con altre reti bibliotecarie, tutti strutturati con modelli industriali, nell'accezione sopra riportata, tali da rendere le piattaforme distribuibili ed utilizzabili da tutte le biblioteche italiane; la logica è sempre stata che gli strumenti possono funzionare con qualità e continuità per la rete se sono in grado di farlo per tutte le altre reti.
Questo processo, iniziato oltre quindici anni fa e tuttora in corso, si è sviluppato intorno alla creazione di cinque piattaforme differenti, finalizzate alla gestione di servizi ed aspetti diversi del funzionamento delle biblioteche.
Abbiamo così Cafelib per la gestione della navigazione internet e del wi-fi nelle biblioteche, in grado di restituire dati a livello di rete, di singola biblioteca e di reti aggregate. Attualmente la piattaforma è installata in quasi trecento biblioteche italiane.
Sulla base di un contributo Cariplo e della Regione Lombardia in collaborazione con sei reti bibliotecarie lombarde è stata sviluppata la piattaforma Cose Da Fare, la quale, partendo dalla affermazione delle biblioteche come centro informativo del territorio, fornisce strumenti per l'organizzazione, la comunicazione, la prenotazione e perfino il pagamento di eventi. La partecipazione delle sei reti, tra cui la Provincia di Brescia e quasi tutta quella di Bergamo, significa un coinvolgimento di oltre cinquecento biblioteche lombarde, facendo di CoseDaFare uno strumento potenzialmente pronto per essere adottato da tutte le biblioteche italiane.
In occasione di un progetto di collaborazione tra editori e biblioteche, qualche anno fa è stata creata la piattaforma Socialbook con lo scopo di realizzare bibliografie consentendo agli utilizzatori (utenti, bibliotecari, insegnanti) di accedere direttamente ai libri segnalati attraverso l'acquisto online.
Vi sono poi altre due piattaforme interamente sviluppate dagli investimenti di CSBNO, che non si sono ancora affermate e richiedono sviluppi di cooperazione e condivisione: si tratta di Bibliodipiù, una piattaforma per gestire l'e-commerce delle biblioteche, e Virtus Loci, un catalogo interattivo dei beni culturali del territorio.
Entrambe le piattaforme coprono aree di potenziali sviluppi delle biblioteche e dei loro servizi, che richiedono la maturazione di consapevolezza del potenziale professionale e di servizio da parte dei bibliotecari e lo sviluppo ulteriore dei sistemi di cooperazione: si tratta di un futuro che guarda al di là dei venticinque anni di CSBNO e conta sulla crescita e sul rafforzamento di Rete delle Reti.
Proprio sulla nascita di Rete delle Reti si posizionano le idee di sviluppo che abbiamo immaginato per le biblioteche della rete ed italiane negli ultimi anni.

Immaginando, infatti, una rete nazionale di biblioteche, aggregate in reti legate da un progetto integrato di sviluppo abbiamo ritenuto si possa giungere alla progettazione di un accesso unico alle biblioteche di pubblica lettura, di una autenticazione unica capace di far sentire gli utenti come facenti parte di una grande comunità di servizi tra di loro integrati e collegati e con un potenziale comunicativo enorme.
Una grande rete capace di realizzare una profilazione degli utenti in grado di mobilitare tutte le risorse della rete per offrire servizi personalizzati e di qualità, ma anche di mettere insieme tutti i big data, sempre nel massimo rispetto delle regole di privacy, per costruire raffinate analisi culturali come contributo delle biblioteche allo sviluppo del Paese.
Un processo di questa natura può, e probabilmente deve, anche prevedere lo sviluppo di un brand delle biblioteche italiane capace di vincere l'oscuramento comunicativo, a cui esse sono relegate per farle diventare una risorsa vera, nota e apprezzata.
Questo processo, infine, potrà prevedere, anche attraverso modelli di cooperazione con grandi soggetti privati, lo sviluppo di nuovi e più stimolanti servizi digitali a valore aggiunto che il circuito nazionale delle biblioteche potrà mettere a disposizione delle comunità.
Tutto ciò senza mai dimenticare che ogni singola unità, ogni singola biblioteca, serve uno specifico territorio e che lo potrà servire sempre meglio e con maggior efficacia rispondendo ai bisogni locali solo se sarà capace di stare davvero in rete con tutte le altre.

ABSTRACT
For more than 25 years, Csbno has constantly pursued innovation in libraries. Rino Clerici's penchant for research and data analysis has been the quiet yet powerful force behind it all. So, it's only appropriate that a conference was dedicated to the memory of mr. Clerici, with the main focus of investigating the possibility of a new positioning for Italian libraries, in the context of the cultural and civil growth of our country. Today, data driven innovation is carried out as a cooperative effort, shared between library networks. The way is led by Rete delle Reti (Networks of Networks), an organization set to develop and disseminate tools and industrial models to empower Italian libraries.