

RICOMINCIAMO DA 10

Convegno per i 10 anni di vita del CSBNO

Rho, villa Burba 7 – 8 febbraio 2008

Gianni Stefanini

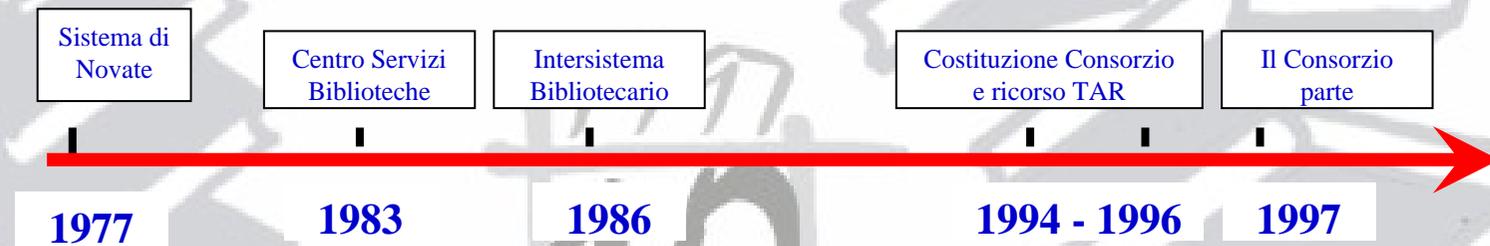
Direttore del CSBNO

**“10 anni di lavoro, indicatori di crescita,
crisi delle biblioteche e progetti di rilancio”**



CSBNO: UNA STORIA CHE VIENE DA LONTANO

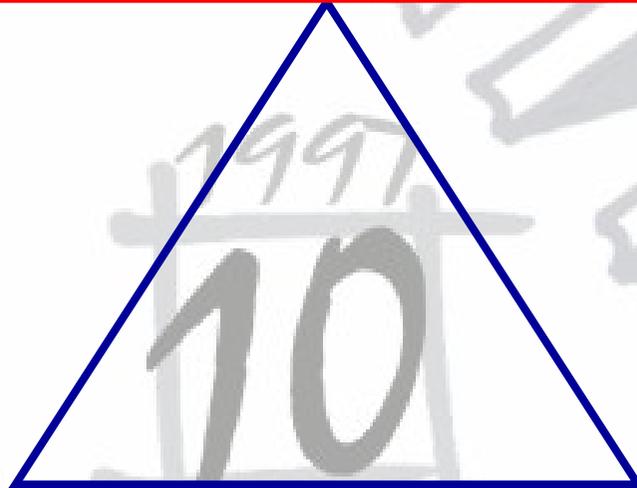
Sistema dal 1977 - Intersistema dal 1986 – Consorzio dal 1997



I PUNTI DI FORZA

La rilevanza
economico /
imprenditoriale

La personalità
giuridica



Legge 8 giugno 1990, n. 142

Ordinamento delle Autonomie locali (trasformato nel 2000 nel DL 267).

ART. 23. (Aziende speciali ed istituzioni).

1. L'azienda speciale è ente strumentale dell'ente locale dotato di personalità giuridica, di autonomia imprenditoriale e di proprio statuto, approvato dal consiglio comunale o provinciale.
2. L'istituzione è organismo strumentale dell'ente locale per l'esercizio di servizi sociali, dotato di autonomia gestionale.
3. Organi dell'azienda e dell'istituzione sono il consiglio di amministrazione, il presidente e il direttore, al quale compete la responsabilità gestionale. Le modalità di nomina e revoca degli amministratori sono stabilite dallo statuto dell'ente locale.
4. L'azienda e l'istituzione informano la loro attività a criteri di efficacia, efficienza ed economicità ed hanno l'obbligo del pareggio di bilancio da perseguire attraverso l'equilibrio dei costi e dei ricavi, compresi i trasferimenti.
5. Nell'ambito della legge, l'ordinamento ed il funzionamento delle aziende speciali sono disciplinati dal proprio statuto e dai regolamenti; quelli delle istituzioni sono disciplinati dallo statuto e dai regolamenti dell'ente locale da cui dipendono.
6. L'ente locale conferisce il capitale di dotazione; determina le finalità e gli indirizzi; approva gli atti fondamentali; esercita la vigilanza; verifica i risultati della gestione; provvede alla copertura degli eventuali costi sociali.
7. Il collegio dei revisori dei conti dell'ente locale esercita le sue funzioni anche nei confronti delle istituzioni. Lo statuto dell'azienda speciale prevede un apposito organo di revisione, nonché forme autonome di verifica della gestione.

ART. 25. (Consorzi).

1. I comuni e le province, per la gestione associata di uno o più servizi, possono costituire un consorzio secondo le norme previste per le aziende speciali di cui all'articolo 23, in quanto compatibili.
-

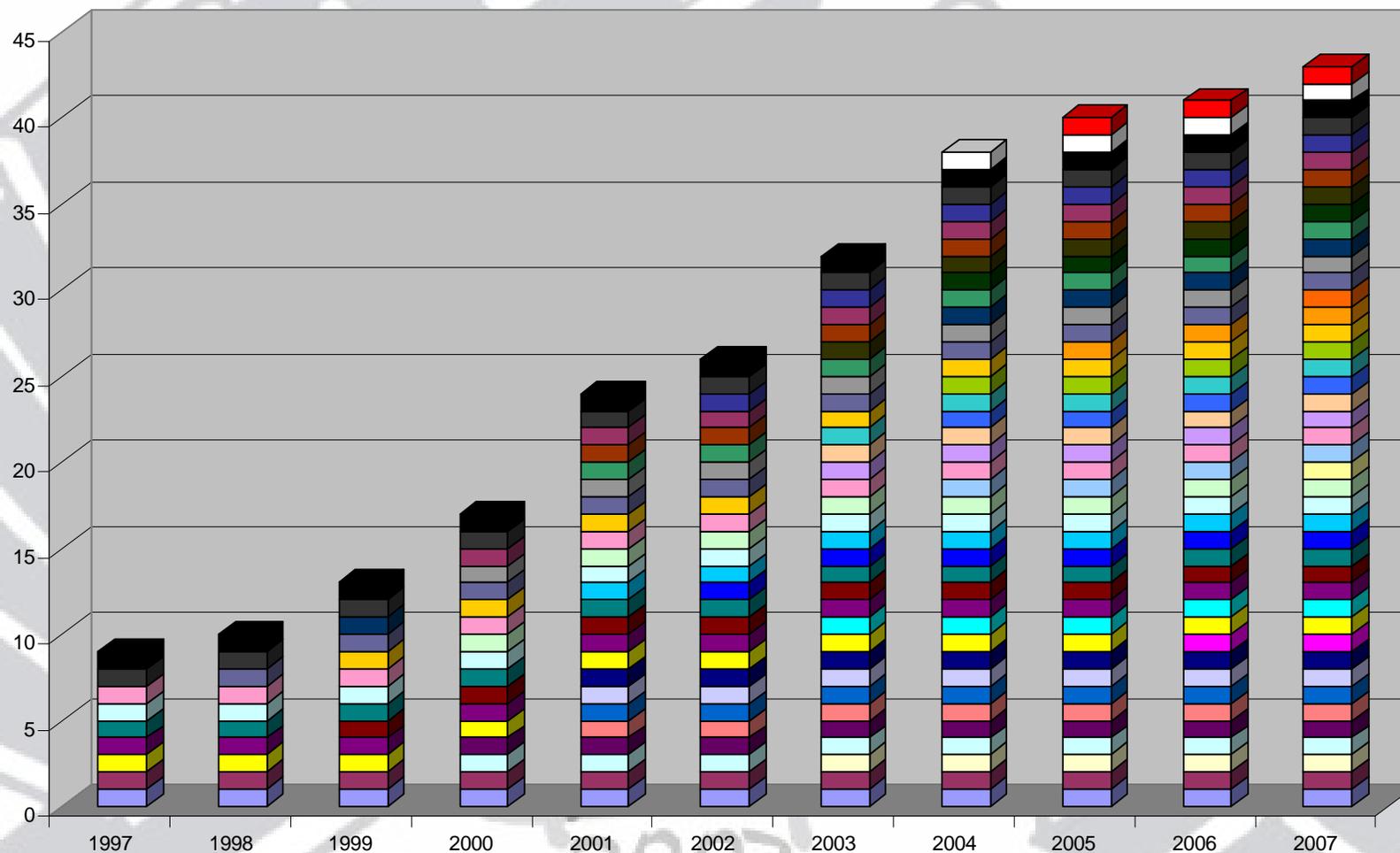
2007

QUALCHE NUMERO

BIBLIOTECHE E TERRITORIO					
PARAMETRI	1997	2007	DIFF.	INDICE	
Abitanti	763.263	791.859	28.596	104	
Personale	179	215	36	120	Nel 1997 compresi gli obiettori
Posti di lettura	2.500	2.906	406	116	Il primo dato rilevabile è del 2000
PC al pubblico	16	216	200	1.350	
Superficie Totale	22.221	25.415	3.194	114	
Iscritti	86.382	94.056	7.674	109	
Prestito totale	698.319	1.759.315	1.060.996	252	
Prestito Interbibliotecario	97.205	625.229	528.024	643	
Fondo moderno	780.352	1.141.609	361.257	146	
Accessioni	56.459	72.495	16.036	128	
Costo del personale	€ 2.979.115	€ 5.286.778	€ 2.307.663	177	
Acquisto libri	€ 528.870	€ 664.220	€ 135.350	126	
Spesa totale per le biblioteche	€ 4.987.342	€ 8.741.626	€ 3.754.283	175	
INDICATORI					
Prestiti medi per utente	8,08	18,70	10,62	231	
Costo medio del libro	9,37	9,16	-0,21	98	
Costo medio del personale	16.643,10	24.589,67	7.946,57	148	
Costo del prestito	7,14	4,97	-2,17	70	

CONSORZIO					
PARAMETRI	1997	2007	DIFF.	INDICE	
Valore totale di bilancio	€ 365.789	€ 3.673.681	€ 3.307.892	1.004	
Quota di adesione variabile per abitante	€ 0,36	€ 0,62	€ 0,26	171	
Quota di adesione fissa	€ 3.098,74	€ 4.000,00	€ 901,26	129	

I SERVIZI ATTIVATI DAL CONSORZIO DAL 1997 AL 2007



CSBNO per gli Utenti

OPAC



	IERI	OGGI	DOMANI
Presenza	NO	SI	SI
Interattività	NO	SI	SI
numero Utenti	0	20.000	50.000
num. Movimenti	0	190.000	475.000
Interazione con Utenti	0	NO	SI
Utenti complessivi	0	140.000	300.000

PRESTITO INTERBIBLIOTECARIO

	IERI	OGGI	DOMANI
Prestiti	177.200	700.000	1.000.000
Passaggi annuali	2.500	5.000	5.000

NAVIGAZIONE INTERNET

	IERI	OGGI	DOMANI
Ore	NR	276.000	500.000
Postazioni	16	250	500
Utenti	NR	15.000	100.000



CSBNO per gli Utenti

RETE CULTURALE DI INIZIATIVE



iniziative	IERI	OGGI	DOMANI
Superlettore		Superlettore	Tutte le iniziative locali entrano in rete e costituiscono un'offerta globale
		Leggere in tutti i sensi	Visite d'arte
		Glamourosa	Ticketing eventi teatrali
		Piccoli Editori	30.000
Utenti coinvolti	NR	10.000	

OCCASIONI FORMATIVE/CORSI

	IERI	OGGI	DOMANI
Partecipanti	0	340	in crescita
Numero Corsi	0	29	in crescita

ACCESSO ALLE RISORSE BIBLIOGRAFICHE DEL TERRITORIO (SCOLASTICHE, ECC.)

	IERI	OGGI	DOMANI
Biblioteche	0	5	tutte le scuole prov.
Volumi	0	50.000	in crescita



2007

CSBNO per le Biblioteche

	IERI	OGGI	DOMANI
APPLICATIVO			
Tecnologia	Terminale	Client Server	Web Based
FORMAZIONE/CONSULENZA			
Consulenza	Bibliotecnica	Bibliotecnica, Catalogazione, Informatica, Marketing, Sezione ragazzi, Promozione alla lettura, Progetti integrazione culturale sul territorio, Progettazione nuove sedi, Realizzazione corsi, Comunicazione e fund raising	
COMUNITÀ PROFESSIONALE			
Incontri	12	15	20
Numero Mail	0	1.200	in crescita
Blog	NO	NO	SI
SUPPORTO TECNICO			
Interventi	0	2.800	in crescita
su quante stazioni	35	500	in crescita
CATALOGAZIONE			
Unità trattate	12.000	10.000	20.000
Costo unitario	€ 7,80	€ 3,30	in calo



CSBNO per le Biblioteche

	IERI	OGGI	DOMANI
ACQUISTO COORDINATO			
Volumi	12.000	70.000	70.000
Valore	100.000	650.000	650.000
VISIBILITÀ DEL CSBNO (e delle Biblioteche)			
Convegni, corsi ecc.	5	25	in crescita
ANALISI DATI			
Nr. Tabelle per Biblioteca e complessive	2.080	4.080	in crescita
ASSISTENZA AL FUNZIONAMENTO (apertura biblioteca)			
	610 ore 1 Comune	31.000 ore 21 Comuni	in crescita

Grazie alla presenza del Consorzio le Biblioteche sono sempre più Aperte



2007

CSBNO per i Comuni



IERI

OGGI

DOMANI

SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA ACQUISTI

Numero pratiche
nei Comuni
per acquisto

18.000

900

0

SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA PC

Carico attività
(gest. acquisto,
manutenzione, ecc.)

100%

0%

0%

...e inoltre ARCHIVI e CONSEGNE



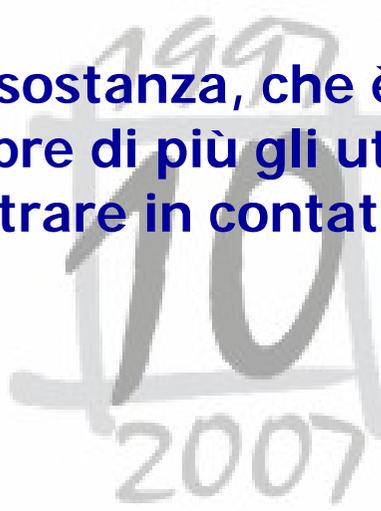
2007

Ma nonostante questi miglioramenti non è cresciuta la capacità della biblioteca di attrarre nuovo pubblico, di accrescere la sua capacità di penetrazione nella popolazione

Nel Csbno gli utenti iscritti alle biblioteche sono 90.000 su 780.000 abitanti, una percentuale che non supera il 12,5%.

Dal 2005 al 2006 gli utenti sono passati da 91.000 a 93.000, mentre dal 2006 al 2007 sono passati da 93.000 a 94.000

Ciò significa, in sostanza, che è cresciuta la capacità di soddisfare sempre di più gli utenti acquisiti ma non di entrare in contatto con altri



Indichiamo solo un dato di sintesi, per quello che riguarda il Csbno:

IL 20% degli iscritti realizza

Oltre il 70% dei prestiti

(20.000 utenti prendono in prestito 1.000.000 di documenti mentre gli altri 70.000 ne prendono in prestito solo 600.000)

Allora la lettura più corretta della capacità della biblioteca di offrire e servizi alla popolazione va riletta alla luce di questi dati:

1) Dal 3% al 6% della popolazione nel suo complesso

2) Dal 10% al 20% del target dei lettori (medi e forti)



Lo sviluppo di Internet ha spostato la residua funzione informativa delle biblioteche (che si erano attivate ad erogarla) dalle stesse alla rete.

Quasi totale sparizione dei settori di consultazione (dove e quando ci sono rimangono quasi del tutto inutilizzati)

- **Decadenza dei servizi di community information (timidamente sviluppati dalle biblioteche) a favore della rete (o dei numeri a pagamento tipo 892424)**

Cambiamento dei documenti e della loro forma.

In passato venivano considerati "documenti" a tutti gli effetti i prodotti del mercato editoriale caratterizzati da una propria struttura organica e da una precisa forma fisica: in sostanza i libri.

Oggi la tecnologia ha modificato questo modello tradizionale in favore di materiali meno strutturati (con qualche rischio rispetto alla validità ed alle fonti) a discapito del libro come tradizionalmente inteso.

Inoltre la sempre maggior rapidità nell'aggiornamento delle conoscenze porta sempre più spesso a disporre di documentazione informale piuttosto che strutturata.

Tutto ciò ha contribuito a spostare masse di utilizzatori dei documenti librari in utilizzatori della rete per l'accesso alla documentazione scientifica e tecnica lì disponibile in forme meno strutturate dei libri.

2007

Conseguentemente anche il cambiamento dei modelli distributivi ha trasformato l'accessibilità ai documenti rendendo molto più facile l'accesso degli utenti.

"Oggi con un click posso avere (sia come possesso che come accesso) qualsiasi documento, perché devo fare fatica ad andare in biblioteca a recuperarlo? (Quando magari la biblioteca ha orari scomodi, luoghi brutti, sporchi e poco accoglienti)

Anno XI n. 2626 di martedì 10 ottobre 2006 (PI - News)

GOOGLE BOOK SEARCH? FUNZIONA!

Toni entusiasti tra gli editori affiliati al progetto di Google per l'indicizzazione di libri cartacei e la loro vendita online. Molti hanno confermato che il sistema incrementa le vendite

	<ul style="list-style-type: none">• Presenza diretta nei punti di interscambio MIX a Milano e NAMEX a Roma• SLA su tutti i servizi con penale contrattuale predefinita in caso di disservizio
---	--

Francoforte sul Meno - Nonostante le [numerose polemiche](#) sul servizio [Book Search](#), l'impresa editoriale di [Google](#) sembra aver fatto breccia nel cuore della grande editoria internazionale. Il motore di ricerca per libri, che indicizza tomi cartacei e permette di [assaggiarli online](#), ha ottenuto i complimenti di grandi case editrici come [Springer](#), [teNeues](#), [Oxford University Press](#) ed [Harper Collins](#).

Forum
Scrivi nuovo

I grandi marchi, presenti sui database di Book Search, hanno registrato un **incremento generale** nelle vendite dei libri visualizzabili sul servizio di Google. In un'intervista rilasciata all'agenzia [Reuters](#), il responsabile di Springer, Kim Zwollo, è entusiasta: "Sospettiamo seriamente che Google aiuti davvero a vendere più libri".



Rigidità della biblioteca ad intraprendere il cambiamento

Non esiste una cultura consolidata del controllo di gestione, dell'analisi dell'utenza e dei suoi bisogni, del benchmarking, dell'analisi dei dati statistici, del lavoro per obiettivi piuttosto che per procedure.

In tal modo, la biblioteca, come tutto il resto della struttura pubblica, ha continuato a funzionare per inerzia sulla base di modelli di servizio e di rappresentazione dei bisogni degli utenti non più coerenti con la realtà.

Gli orari di servizio non sono rispondenti ai nuovi bisogni di una socialità urbana in forte cambiamento, le competenze professionali del personale non hanno saputo tenere il passo con i cambiamenti della tecnologia e molto spesso gli utenti sono più competenti dei bibliotecari, gli acquisti dei materiali continuano ad essere strutturati sui modelli tradizionali (nella nostra rete si acquista a malapena il 10% di materiali multimediali), non vi è stato alcun adeguamento apprezzabile dei servizi rispetto ad una nuova domanda di informazione evoluta, di accesso al mondo digitale, di realizzazione della cosiddetta biblioteca ibrida.

2007

Crisi della finanza pubblica

Vi è una generale esigenza dell'economia di ristabilire equilibri di spesa fra pubblico e privato, ma vi è soprattutto l'esigenza di recuperare adeguati livelli di produttività della spesa pubblica.

Nel nostro Consorzio, per esempio, siamo di fronte ad una situazione che presenta circa 200 operatori impiegati nelle biblioteche suddivisi in 35 amministrazioni differenti ognuna delle quali pretende di riprodurre in proprio quasi tutti i modelli operativi e gestionali (cfr con la catena dei processi).

Un diverso impiego delle risorse (in un'ottica consortile) permetterebbe un risparmio dal 20% al 30% delle risorse.

Come giudicare, allora, la stretta sulla finanza pubblica?

Comunicazione

Qual è l'immagine di sé che comunica, in generale, oggi la biblioteca pubblica?

Non solo dal punto di vista della produzione di materiale informativo, bensì globalmente con le proprie sedi, le proprie raccolte, il proprio personale e i propri servizi

1997
2007

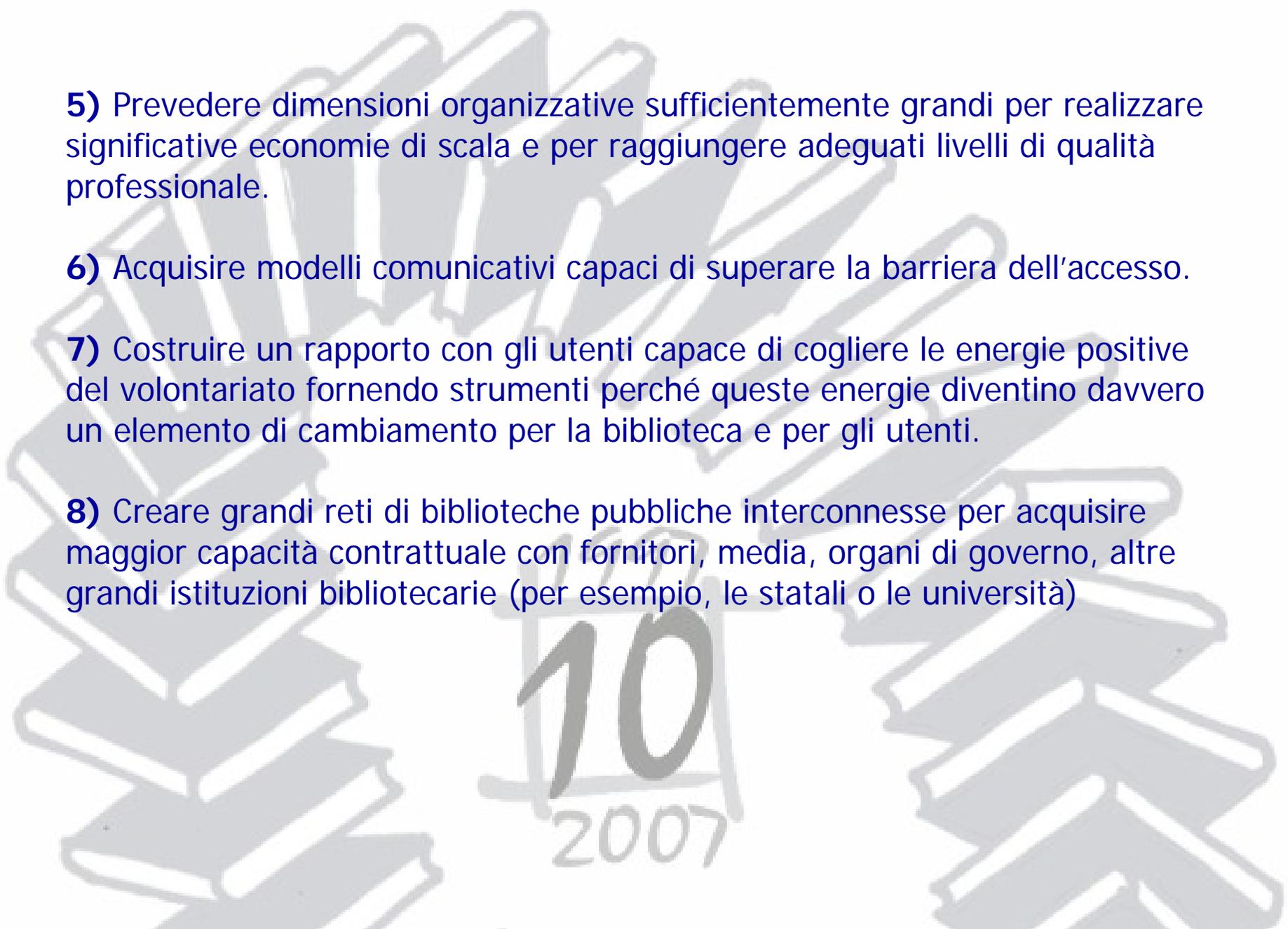
The background features a stylized illustration of two stacks of books on either side of a central calendar page. The calendar page shows the date 10/10/2007, with the year 1997 written above the date and 2007 below it. The text is centered and reads:

**QUAL E' LA RICETTA CHE IL
CONSORZIO PROPONE PER
USCIRE DALLA CRISI E PER
RILANCIARE LE BIBLIOTECHE?**

Indichiamo qui 8 possibili azioni che vogliamo intraprendere:

- 1)** Ridefinizione della mission e della vision della biblioteca con identificazione di una serie di nuovi servizi che potranno essere collocati nel suo ambito, anche di natura mercantile.
- 2)** Disegno di nuovi modelli del servizio e di standard nel territorio (biblioteca di base, biblioteca principale, punto di prestito, punto di contatto)
- 3)** Capacità di stringere nuove alleanze con segmenti di mercato prossimi alla propria funzione (es. quello turistico, della formazione, dello spettacolo, ecc.)
- 4)** Prevedere forme gestionali più flessibili e vicine al mercato superando le rigidità della struttura pubblica.





5) Prevedere dimensioni organizzative sufficientemente grandi per realizzare significative economie di scala e per raggiungere adeguati livelli di qualità professionale.

6) Acquisire modelli comunicativi capaci di superare la barriera dell'accesso.

7) Costruire un rapporto con gli utenti capace di cogliere le energie positive del volontariato fornendo strumenti perché queste energie diventino davvero un elemento di cambiamento per la biblioteca e per gli utenti.

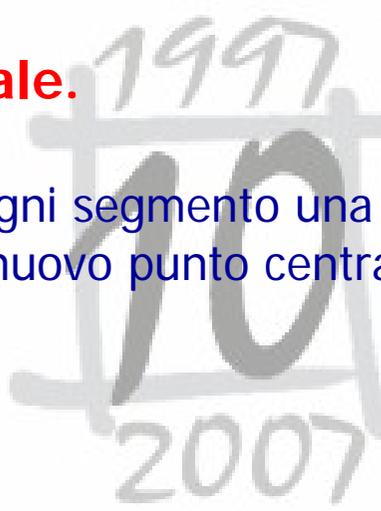
8) Creare grandi reti di biblioteche pubbliche interconnesse per acquisire maggior capacità contrattuale con fornitori, media, organi di governo, altre grandi istituzioni bibliotecarie (per esempio, le statali o le università)

RIDEFINIZIONE DEI SERVIZI DELLA BIBLIOTECA:

partendo dalle riflessioni relative ai segmenti sui quali insiste la biblioteca, cioè:

- **del tempo libero**
- **dell'informazione**
- **dell'educazione permanente**
- **della socialità culturale.**

Dobbiamo ridisegnare per ogni segmento una serie di servizi che possano far divenire la biblioteca come nuovo punto centrale di riferimento del territorio.



RIDEFINIZIONE DEI SERVIZI DELLA BIBLIOTECA:

Per il **tempo libero**, la biblioteca dovrà diventare il centro culturale di riferimento del territorio, non solo fornendo libri e materiali multimediali per il piacere della lettura, dell'ascolto e della visione, ma anche fornire / informare sulle occasioni culturali del territorio, organizzare visite a mostre, a città d'arte, ad eventi culturali, fornirà occasioni di incontro con gli autori, di libri, di musica, di cinema, organizzerà ed offrirà esposizioni d'arte, di libri, di foto, ecc., organizzerà incontri teatrali, musicali, di poesia. La biblioteca sarà il centro motore del territorio capace di aprirsi all'innovazione ed al cambiamento, capace di fornire ai propri utenti occasioni di incontro e scambio, stimolando continuamente interesse e curiosità, aggiornando continuamente la propria offerta culturale.

Sul terreno **dell'informazione** la biblioteca non solo dovrà essere, attraverso la rete, la porta di ingresso nel mondo più vasto della conoscenza e dell'informazione e perciò dovrà essere in grado di reperire documenti ed informazione ovunque si trovino, ma dovrà anche essere di supporto a quelle fasce di popolazione oggi escluse dal vasto mondo dell'informazione. Dovrà combattere il digital divide facilitando l'accesso, fornendo strumenti, conoscenza e formazione.

La biblioteca dovrà sviluppare la propria capacità di fornire ed organizzare la conoscenza sviluppando servizi di supporto informativo innanzitutto agli enti locali: svilupperà servizi di consulenza giuridico amministrativa fornendo materiali, riviste, accessi a banche dati e supportando i funzionari pubblici.

Questa vocazione all'informazione si estenderà anche al mondo dell'economia fornendo documenti, materiali, consulenza agli operatori economici del territorio.

Questi servizi potranno essere sviluppati solo attraverso una struttura sufficientemente grande che possa investire in uffici centrali di consulenza specializzata che verrà poi distribuita in tutti i punti del servizio attraverso una rete di personale formato alla gestione delle transazioni informative.

Per **l'educazione permanente** la biblioteca dovrà sviluppare da una parte conoscenza e facilitazione d'accesso a tutte le occasioni formative del territorio, dall'altra potrà anche organizzare direttamente corsi di formazione su aree ed argomenti su cui l'offerta fosse insufficiente (o troppo costosa). Particolarmente importante sarà il collegamento con le organizzazioni pubbliche dell'educazione permanente, come i consorzi di formazione professionale.

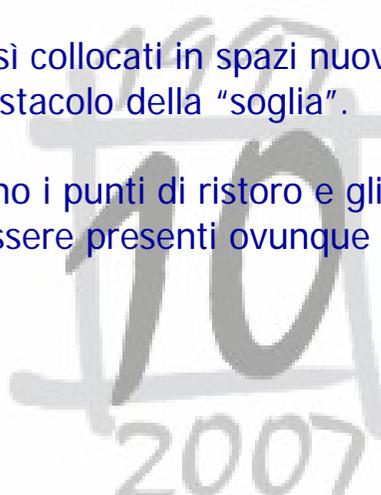
Altro aspetto importante sarà l'offerta di e-learning da offrire sulla rete.

La struttura della rete e dei servizi digitali assumerà una particolare importanza perché dovrà configurarsi come un portale di servizi integrati al servizio del cittadino.

Il tutto sarà legato da una nuova **socialità culturale** che vedrà le biblioteche come le nuove piazze delle nostre comunità.

Tutti i servizi dovranno essere così collocati in spazi nuovi e riorganizzati, accoglienti, in grado di far superare anche ai nuovi utenti l'ostacolo della "soglia".

Particolarmente importanti saranno i punti di ristoro e gli shop culturali (libri, riviste, gadget d'arte, tecnologia, ecc.) che dovranno essere presenti ovunque possibile.



DISEGNO DI NUOVI MODELLI DI SERVIZIO SUL TERRITORIO:

Possiamo ipotizzare quattro differenti tipologie di modelli di servizio:

- a) **Punto di contatto**: punti di contatto con il servizio bibliotecario nel suo complesso situati al di fuori dell'organizzazione diretta delle biblioteche ed appoggiati ad operatori economici (negozi, supermercati, edicole, ecc.) o uffici pubblici (poste, stazioni, ecc.), che consentano una visibilità dei servizi nel loro complesso ad un pubblico non abituato a frequentare la biblioteca e che permettano nel contempo un reale contatto con la rete.
- b) **Punto di prestito**: piccoli punti di servizio con una scelta di materiali, fortemente integrata con i documenti multimediali, che si caratterizzano per la veloce rotazione dell'offerta, per l'integrazione con altri servizi pubblici (contatto con il Comune o con altri uffici pubblici) e per l'integrazione nel segmento entertainment (es. biglietteria teatrale). Questi punti di servizio non effettuano il prestito interbibliotecario dei propri materiali (ne hanno pochi e ruotano velocemente), hanno un orario di servizio molto ampio e collocato nelle fasce più comode per l'utenza. Sono inoltre molto orientati verso le nuove tecnologie, anche per aiutare gli utenti a superare il digital divide. Dotazioni di circa 1.000 documenti e fino a 100 mq.

c) **Biblioteca di base**: è l'esplicitazione della Biblioteca di primo livello secondo il modello tedesco della biblioteca tripartita.

Si caratterizza anch'essa per l'elevata rotazione dei materiali, che vengono presentati per temi piuttosto che per classificazione Dewey. Non effettua il prestito interbibliotecario dei propri materiali, ma consente agli utenti di accedere a tutti i documenti della rete, offre ai suoi utenti una vasta gamma di servizi bibliotecari: prestito, spazio bambini, periodici, accessi Internet, multimedialità, servizi culturali integrati, e-learning e corsi,

Dotazioni medie di circa 5.000/10.000 documenti; da 200 a 500 mq.

d) **Biblioteca principale**: è la struttura bibliotecaria completa che oltre alla zona di ingresso con il primo livello è in grado di offrire una raccolta documentaria ricca ed articolata, aperta al prestito locale ed a quello interbibliotecario. Queste biblioteche alimentano tutto il prestito interbibliotecario del Sistema.

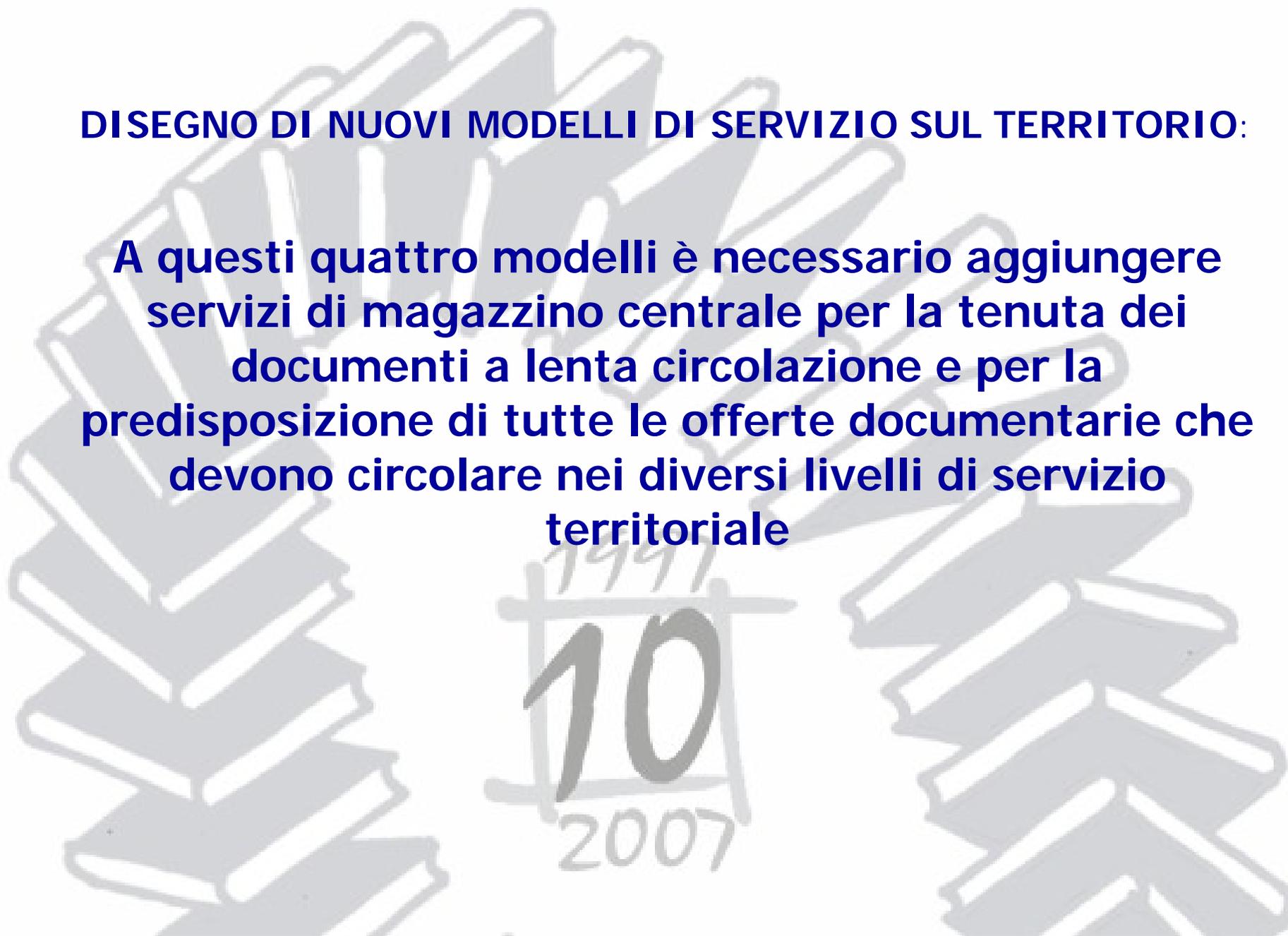
La loro gamma di servizi è completa e ricca di strumenti e possibilità.

Dotazioni da 30.000 documenti in su, ovviamente aggiornati, e superficie da 1.000 mq in su.



DISEGNO DI NUOVI MODELLI DI SERVIZIO SUL TERRITORIO:

A questi quattro modelli è necessario aggiungere servizi di magazzino centrale per la tenuta dei documenti a lenta circolazione e per la predisposizione di tutte le offerte documentarie che devono circolare nei diversi livelli di servizio territoriale



CAPACITA' DI STRINGERE NUOVE ALLEANZE CON SEGMENTI DI MERCATO PROSSIMI ALLA PROPRIA FUNZIONE :

Nel mercato sono presenti operatori, pubblici e privati, che operano in segmenti contigui (cultura, tempo libero, spettacolo) che spesso non raggiungono massa critica sufficiente per garantire qualità e capillarità ai propri servizi.

Inoltre non collaborando e non integrandosi non coprono tutta la filiera dei servizi per gli utenti / clienti perdendo consistenti vantaggi reciproci.

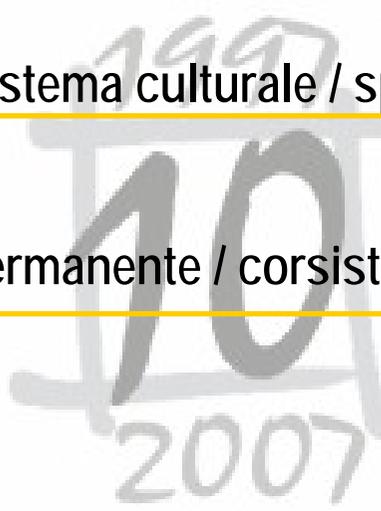
Ciascuno dei sistemi vive forti tensioni di cambiamento. Ciascuno dei sistemi subisce la pressione della concorrenza, del mutamento dei gusti e delle abitudini dei consumatori, della stretta derivante dalla finanza pubblica, della necessità di adeguamento alle nuove tecnologie e al mutamento dei processi di produzione e distribuzione dei servizi

Sistema turistico

Sistema culturale / biblioteche

Sistema culturale / spettacolo

Educazione permanente / corsistica





OBIETTIVO

Costruire un sistema integrato di comunicazione e di servizi, che:

Sfrutti la capillarità sul territorio (biblioteche)

Copra più segmenti di mercato (cultura, tempo libero, viaggi e turismo, educazione permanente, spettacolo, ecc.)

Assicuri qualità dei servizi (massa critica)

Garantisca la completezza ed integrazione della filiera dei servizi

OBIETTIVO

Un portale integrato
per gli utenti / clienti

Costruzione di una community
di utenti / clienti

Un giornale distribuito a
tutti gli utenti / clienti

Accesso a tutti i servizi in tutti i
punti del circuito

la possibilità di offrire servizi (e comunicazione) integrati agli utenti in una logica, già fortemente seguita dal mercato, di vicinanza dei bisogni e delle risposte a tali bisogni.

Il cliente dell'agenzia viaggi che programma e acquista una vacanza non solo cercherà guide e strumenti per il proprio viaggio, ma, probabilmente, avrà maggiore disponibilità ad accedere a documenti (cartacei o multimediali) che lo avvicinino di più all'obiettivo del proprio viaggio.

L'opportunità di integrare risorse di comunicazione, di ricerca e di presenza sul mercato tra segmenti con interessi e servizi vicini e non concorrenziali.

Ogni soggetto che opera in mercati vicini, come, per esempio, i centri di formazione, le agenzie viaggio, i teatri, i poli culturali, oltre, naturalmente, alle biblioteche, tende ad affrontare il mercato con le sole proprie forze che il più delle volte sono insufficienti e limitate.

La capacità, invece, di riconoscere interessi comuni e di mettere insieme le proprie energie può offrire una potenzialità di presenza sul mercato molto maggiore.

PREVEDERE FORME GESTIONALI PIU' FLESSIBILI:

i rapidi cambiamenti del mercato richiedono anche una altrettanto rapida capacità di adattamento delle proprie forme organizzative (per esempio con accordi nuovi, come indicato nel punto precedente, con operatori privati o pubblici), dei propri contenuti di servizio e dei propri livelli di competenze.

E' necessario tendere ad una struttura fortemente finalizzata che operi per obiettivi più che per adempimenti.

Non si tratta, semplicemente, di ipotizzare l'uscita dall'area dei servizi pubblici, cosa, peraltro, né proponibile, né auspicabile in quanto la natura stessa del servizio è di tipo pubblico. Pubblico nel senso che gli obiettivi e le finalità appartengono all'interesse pubblico generalizzato relativo all'esistenza di una società civile organizzata.

Si tratta, invece, di intervenire da una parte sui mali endemici che affliggono, soprattutto in Italia, la pubblica amministrazione e dall'altra di utilizzare gli strumenti che le riforme della stessa P.A. mettono a disposizione nella direzione di strutture più vicine al mercato.

La contaminazione dei servizi pubblici tradizionalmente erogati nelle nostre biblioteche con servizi nuovi anche di natura economica / commerciale (si pensi, ad esempio, anche solamente al servizio di biglietteria teatrale) richiede, necessariamente, la presenza di strutture nuove capaci di erogare tali servizi.



PREVEDERE DIMENSIONI ORGANIZZATIVE SUFFICIENTEMENTE GRANDI:

ciò è necessario per realizzare significative economie di scala e per raggiungere adeguati livelli di qualità professionale.

L'attuale frammentazione delle biblioteche per singola amministrazione produce una perniciosa duplicazione di attività e funzioni che una struttura sufficientemente grande, invece, potrebbe razionalizzare specializzando funzioni e qualificando le competenze.

Non si vuole con ciò semplicemente dichiarare che una struttura di grandi dimensioni, *di per sé*, assicuri più elevati livelli di efficienza e qualità: sono abbastanza evidenti le inefficienze, i ritardi, gli sprechi delle grandi strutture ministeriali o pubbliche in genere (mali questi a cui spesso anche le strutture private non sono esenti) che pur potendo contare su adeguate dimensioni, tali da poter assicurare significative economie di scala, non garantiscono l'efficienza che dovrebbero.

La dimensione, quindi, non è un valore di per sé; deve, invece, essere associata ad altri fattori strutturali (flessibilità, forme di gestione, finalizzazione ai risultati, ecc.).

Un altro aspetto fondamentale del fattore "dimensione" è la capacità di mantenere intatto, vitale e stimolante il contatto con la realtà locale e la sua specificità.

Dimensione adeguata significa così capacità di investimenti di grande respiro, sia strutturale che di conoscenza, di specializzazione delle funzioni e di conseguenza di qualità.

PREVEDERE DIMENSIONI ORGANIZZATIVE SUFFICIENTEMENTE GRANDI:

C'è ancora un'altra questione connessa alla dimensione: il potere nella determinazione dei servizi e la possibilità di orientarli sui bisogni della propria popolazione.

Il nostro sistema democratico è basato sul principio delle autonomie locali che vanno riconosciute, sostenute ed estese.

Ma il potere dell'autonomia locale si indirizza verso l'ottenimento dei risultati piuttosto che sul "percorso" per raggiungerli: non deve essere "strumentale" quanto, piuttosto, di obiettivo. E come stiamo sottolineando in questo percorso gli obiettivi si raggiungono assicurando la presenza e l'armonizzazione dei fattori che abbiamo finora messo in evidenza, tra cui la dimensione.

ACQUISIRE MODELLI COMUNICATIVI CAPACI DI FAR SUPERARE AGLI UTENTI LA BARRIERA DELL'ACCESSO:

Una biblioteca capace di trasformarsi è senz'altro una biblioteca capace di comunicare in maniera nuova e più efficace.

Ma gli aspetti fondamentali del fattore "comunicazione" risiedono oltrechè in una capacità di introiettare, e di conseguenza di esplicitare, un modello completamente nuovo e rinnovato anche nella capacità di aprire un canale di contatto bidirezionale (anzi pluridirezionale, rivolto, cioè, nella direzione di tutti i soggetti che interagiscono con la biblioteca) con la propria utenza capace di cogliere ed interpretare costantemente bisogni e desideri al fine di modificare la produzione dei servizi.

La comunicazione, come la intendiamo in questo ambito di cambiamento, è un fattore che interagisce con la produzione dei servizi, spesso è il servizio stesso, la forma con cui il servizio viene erogato.



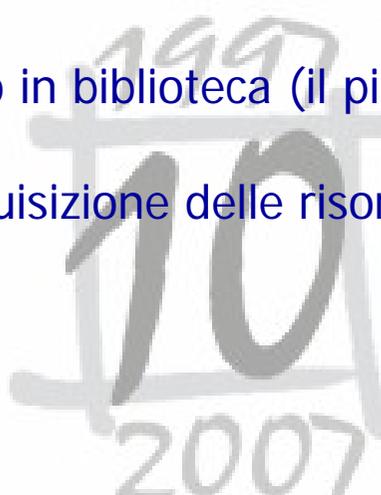
COSTRUIRE UN NUOVO RAPPORTO CON GLI UTENTI:

E' necessario cogliere le energie positive del volontariato fornendo strumenti perché queste energie diventino davvero un elemento di cambiamento.

Un servizio come la biblioteca ad alta intensità di relazione ha bisogno di una attiva partecipazione capace di fornire indicatori ed elementi per la corretta e continua calibratura del servizio.

Esempi:

- Volontariato per il lavoro in biblioteca (il più tradizionale)
- Community degli utenti
- Modelli innovativi di acquisizione delle risorse



CREARE INTERCONNESSIONE TRA LE GRANDI RETI DI BIBLIOTECHE:

E' curioso che si orienti l'azione delle biblioteche verso la cooperazione e poi non la si eserciti proprio tra le reti bibliotecarie.

Quanti vantaggi può portare al sistema pubblico di utilizzo delle risorse, per esempio, la connessione nel territorio tra biblioteche di pubblica lettura, biblioteche universitarie, biblioteche scolastiche?

Molti dei servizi delle biblioteche sono di natura digitale e possono essere facilmente trasferiti da una all'altra: la cooperazione e lo scambio dei servizi potrebbe creare una nuova ricchezza o la disponibilità di risorse lungamente lamentate dai bibliotecari.

Esempio: il progetto di Biblioteche Insieme.

