



Consorzio Sistema Bibliotecario Nord-Ovest

Corso Europa - Villa Burba - 20017 Rho MI  
Tel. 029320951 - Fax 0293209520  
www.csbno.net – consorzio@csbno.net



**Ricominciamo da 10  
Gianni Stefanini**

## **Dieci anni di lavoro, indicatori di crescita, crisi delle biblioteche e progetti di rilancio**

**7 febbraio 2008  
10.30 – 11.00**

Tracciare un bilancio di 10 anni di lavoro e provare a definire le linee su cui orientare lo sviluppo futuro è certamente un'operazione complessa che non può essere svolta da una singola funzione, per quanto carica di responsabilità come quella di direttore del Consorzio. In effetti già da diverso tempo è in corso nell'ambito di tutte le istanze consortili un ampio dibattito per valutare la nostra storia e per immaginare quale futuro spetti alle biblioteche; il confronto sta mettendo fortemente in discussione anche il modello di biblioteca pubblica. In certi casi, anche al nostro interno, tra bibliotecari, amministratori, operatori a tutti i livelli, il dibattito a volte assume toni aspri, segno di una forte passione che, fortunatamente, continua ad animare la nostra professione, le nostre biblioteche.

Anche per questa ragione abbiamo chiamato a confronto in questo convegno bibliotecari e studiosi del settore per confrontarci non solo sulla condivisione dell'analisi del cambiamento delle biblioteche, bensì anche sulle indicazioni ed orientamenti del cambiamento. Ma alla base di tutte queste considerazioni c'è sempre e forte l'esigenza di confrontarsi sul modello e ruolo della biblioteca di pubblica lettura perché solo attraverso una sua continua ridefinizione e verifica possiamo pensare di costruire le strategie per il domani.

Il CSBNO non è un fenomeno isolato frutto delle capacità locali (bibliotecari e amministratori) che seppur necessarie da sole non bastano a comprenderne lo sviluppo: il CSBNO e i suoi risultati sono da inserire in un processo più ampio dove sono collocati tutti gli altri Sistemi della provincia di Milano, quelli di Bergamo, di Brescia e di tutte le altre province lombarde che hanno segnato in questi anni i maggiori tassi di crescita delle biblioteche italiane.

Ciò che ha differenziato il CSBNO fin dall'inizio è stata la sua dimensione territoriale molto più ampia degli altri e di conseguenza la sua maggior capacità di concentrare risorse finanziarie e la sua natura giuridica di consorzio azienda speciale. Tale configurazione ha consentito al CSBNO una flessibilità operativa ed una autonomia gestionale sconosciuta agli altri sistemi: autonomia e flessibilità che gli hanno permesso di organizzare una struttura operativa con un bilancio di oltre 3.500.000 euro, un ventaglio ed articolazione dei servizi veramente rilevante.

Ripercorrere la nostra storia non significa solo confrontare numeri e cifre, bensì vuol anche dire interrogarsi sugli obiettivi che i Comuni fondatori del Consorzio (ma per estensione anche quelli che poco dopo, nel 2001, vi aderirono) gli hanno voluto affidare.

In un momento come questo in cui assistiamo ad un significativo cambiamento della legislazione nella gestione dei servizi pubblici locali può essere utile rammentare forme e contenuti con le quali nacque il Consorzio.

La prima delibera di istituzione del Consorzio è del 1994, ma i Comuni dovettero ingaggiare una vera e propria battaglia con il Co.Re.Co di allora che non voleva riconoscere lo status di Azienda Speciale e di conseguenza la rilevanza economico imprenditoriale al nascente Consorzio. Gli articoli della 142, convertita poi in 267, indicavano all'articolo 25 – Consorzi – il rimando all'articolo 23 – Aziende Speciali.





Il Comune di Novate, capofila del costituendo Consorzio, ricorse al TAR ottenendo nel 1996 una sentenza favorevole che consentì, quindi, nel 1997 la fondazione del nuovo soggetto.

La battaglia legale, al di là degli aspetti più prettamente giuridici, consentì di mettere a fuoco un'anima che ha caratterizzato tutta l'attività del Consorzio per i 10 anni successivi: flessibilità, attenzione al mercato, valorizzazione del proprio capitale di conoscenza e competenza, sostegno e sviluppo della rete di relazioni con le biblioteche, innovazione. Quest'anima lo ha anche spinto ad affrontare i processi con l'occhio attento del marketing che cerca di comprendere i propri punti di debolezza oltre che quelli di forza. Già nel 2000 veniva proposta alla comunità dei bibliotecari una riflessione sui dati di servizio (con un piccolo Convegno a Garbagnate "Indagine su un patrimonio al di sopra di ogni sospetto") con la quale si metteva in evidenza il fenomeno della distribuzione dei prestiti (utenti forti e utenti deboli) e le difficoltà della propria politica degli acquisti (oltre il 30% degli acquisti non veniva utilizzato dagli utenti).

Oltre che celebrare i successi si è continuato nel tempo ad analizzare i punti di difficoltà e debolezza per identificare le strategie di miglioramento (esempio comunicazione al Convegno delle Stelline del 2003 dal titolo "Vizi privati e pubbliche virtù" – il riferimento cinematografico nel definire i titoli dei nostri interventi e momenti di riflessione ci accompagna sempre! - ).

## Qualche numero

Ovviamente siamo orgogliosi dei numeri che si sono progressivamente accumulati negli anni: sono il frutto di volontà che si sono integrate fra di loro per creare un sistema di servizi integrato apprezzato dagli utenti, conosciuto dai cittadini e gratificante per gli amministratori.

BIBLIOTECHE E TERRITORIO				
PARAMETRI	1997	2007	DIFF.	INDICE
Abitanti	763.263	791.859	28.596	104
Personale	179	215	36	120
Posti di lettura	2.500	2.906	406	116
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 2005**

SERVIZIO	PARAMETRI DI PARTENZA	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	PARAMETRI 2005
<b>AUTOMAZIONE</b> - server centrali e disponibilità del sw applicativo	In service esterno, su un solo server e con sw obsoleto (1981)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	In gestione diretta con 12 server e con sw rinnovato (2002)
<b>AUTOMAZIONE</b> - linee di trasmissione dati	4 multipoint a 9.600 b/s con diramazione a 4/5 biblioteche ciascuna (velocità reale 1.200 b/s)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	40 linee ADSL minimo 640 Kb/s garantito per biblioteca
<b>CATALOGAZIONE</b> - trattamento dei materiali acquistati dalle biblioteche	10.000 titoli annui catalogati - oltre 60.000 Euro di costi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12.500 titoli catalogati - 35.000 Euro di costi
<b>PRESTITO</b> - circolazione dei materiali tra le biblioteche	60 consegne settimanali	X	X	X	X	X	X	X	X	X	200 consegne settimanali
<b>PRESTITO</b> - tessere, solleciti		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<b>ACQUISTO CENTRALIZZATO</b> - acquisti di novità per tutte le biblioteche		X	X	X	X	X	X	X	X	X	Progetto Best seller
<b>COMMISSIONE TECNICA</b> - assistenza e verbalizzazione		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<b>AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'</b> - gestione amministrazione e bilancio	(1997) 300 movimenti annui	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Oltre 3.000 movimenti annui. Contabilità interna con controllo di gestione
<b>ISTITUZIONALE</b> - generali e di struttura - delibere e verbali		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<b>STATISTICHE</b> - dati, indicatori e analisi sui dati statistici delle biblioteche	(1998) dati annuali		X	X	X	X	X	X	X	X	Dal 2000 dati ed elaborazioni mensili
<b>PRESTITO</b> - organizzazione e materiali (buste, ceste, magazzino)				X	X	X	X	X	X	X	
<b>SUPERLETTORE</b> - promozione lettura per bambini	Gruppo bibliotecari per ragazzi e iniziativa Superlettore			X	X	X	X	X	X	X	Oltre 20 biblioteche partecipanti
<b>STATISTICHE</b> - analisi sulla customer satisfaction dei servizi del Consorzio				X					X	X	
<b>AUTOMAZIONE</b> - Accesso Internet a biblioteche e bibliotecari					X	X	X	X	X	X	
<b>AUTOMAZIONE</b> - Accesso Internet agli utenti	16 stazioni di accesso utenti (Webby)				X	X	X	X	X	X	140 stazioni di accesso agli utenti
<b>ACQUISTO COORDINATO</b> - coordinamento tra le biblioteche con visione (reale/virtuale) dei libri novità	(2000) 60.000 Euro di acquisto				X	X	X	X	X	X	(2005) Oltre 500.000 Euro di acquisto
<b>STATISTICHE</b> - indicatori secondo lo standard AIB					X	X	X	X	X	X	
<b>COMUNICAZIONE</b> - giornale Biblio e CSBNOtizie					X	X	X	X	X	X	
<b>AUTOMAZIONE</b> - Posta elettronica per i bibliotecari						X	X	X	X	X	



SERVIZIO	PARAMETRI DI PARTENZA	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	PARAMETRI 2005
<b>AUTOMAZIONE</b> - Mailing list per i bibliotecari						X	X	X	X	X	
<b>AUTOMAZIONE</b> - OPAC con la pubblicazione del catalogo	(Dal 2001) Opac di sola interrogazione con aggiornamento settimanale					X	X	X	X	X	(Dal 2003) Opac interattivo (prenotazione e prestito) per gli utenti (dato 2005 oltre 20.000 utenti collegati)
<b>AUTOMAZIONE</b> - Sito Internet del Consorzio						X	X	X	X	X	Oltre 22.000 accessi mensili e 70.000 pagine scaricate
<b>LOGISTICA</b> - consegna dei documenti a Milano per i Comuni (servizio a pagamento)	2 Comuni					X	X	X	X	X	5 Comuni
<b>SCOLASTICHE</b> - funzionamento ed integrazione con le biblioteche scolastiche	10 biblioteche collegate					X	X	X	X	X	
<b>GESTIONE DIRETTA</b> di biblioteche e servizi informativi	(2001) Centrho					X	X	X	X	X	4 realtà servite
<b>PRESTITO</b> - logistica - trasporto materiali e documenti per le biblioteche							X	X	X	X	
<b>LEGALE</b> - assistenza privacy, diritto d'autore							X	X	X	X	
<b>AUTOMAZIONE</b> - Router/proxy	Router Telecom in affitto o acquisto							X	X	X	Proxy intelligenti per la gestione e protezione delle reti locali
<b>CATALOGAZIONE</b> - manutenzione e correzione del catalogo	Fusione delle banche dati dei sistemi di Garbagnate, Legnano, Parabiago e Sesto							X	X	X	
<b>FORMAZIONE</b> - seminari e corsi per bibliotecari	Corsi di aggiornamento sull'applicativo e seminari sulla professione							X	X	X	
<b>FORMAZIONE</b> - seminari e corsi per bibliotecari	Corsi sulle tecniche di catalogazione ed utilizzo del catalogo per bibliotecari							X	X	X	
<b>FORMAZIONE</b> - per gli utenti finali (servizi a pagamento)								X	X	X	Oltre 50 corsi attivati
<b>SUPPORTO E SOSTITUZIONI</b> - Supporto alle biblioteche con personale per aperture serali o sostituzioni	(servizi a pagamento)							X	X	X	
<b>PATRIMONIO</b> - biblioteca centrale di prestito									X	X	
<b>FORMAZIONE</b> - dipendenti e collaboratori Csbno	Corsi in e-learning per Ecdl								X	X	
<b>PROMOLETTURA</b> - iniziative di promozione	Gruppo di bibliotecari per la promozione della lettura e iniziative								X	X	
<b>SCOLASTICHE</b> - formazione delle utenze scolastiche (studenti e docenti)	10 biblioteche collegate								X	X	
<b>CERTIFICAZIONE DI QUALITA'</b> - per l'aspetto formativo									X	X	
<b>ACQUISTO COORDINATO</b> - carta delle collezioni (progetto di ottimizzazione degli acquisti)										X	

Abbiamo voluto rappresentare anche graficamente gli elementi più significativi della crescita per utenti, biblioteche e Comuni.

Oggi il sistema integrato di pubblica lettura su questo territorio è ampiamente conosciuto e riconosciuto dai cittadini come un valore irrinunciabile del vivere civile.





## Alcune riflessioni sulla nostra crescita e sul nostro futuro

In questi 10 anni il Consorzio ha costruito e sviluppato le proprie attività (e di conseguenza i propri bilanci) esercitando l'autonomia che la legge gli riconosceva operando in maniera indipendente rispetto ai Comuni ed alle biblioteche pur interagendo profondamente e significativamente con loro.

Ma la cultura del "fermarsi sulla soglia", che ha accompagnato fin qui la vita del Consorzio, ha creato una sorta di indifferenza, e comunque di indipendenza, tra le scelte, l'organizzazione interna e di funzionamento delle biblioteche e le attività del Consorzio stesso.

In passato ha trovato spazio e un po' di seguito il principio che configurava il rapporto biblioteche / Consorzio come un rapporto cliente / fornitore (positivo, peraltro, dal punto di vista della qualità nell'erogazione dei servizi).

L'impossibilità ad intervenire nelle scelte e nell'organizzazione di ciascuna biblioteca, e di influire sulla definizione di alcuni standard e parametri (per esempio l'acquisto dei documenti) ha impedito correzioni di fenomeni di degrado o l'intervento su palesi e macroscopiche diseconomie.

Tutto ciò non mette in discussione l'autonomia degli enti locali, la reinterpretata, bensì, alla luce di una nuova consapevolezza di cooperazione che deve poter rimettere in gioco e ridiscutere tutto.

Praticamente da 20 anni a questa parte la cooperazione tra le biblioteche, in questo territorio, è basata sugli stessi modelli operativi / organizzativi: obiettivo da 20 anni a questa parte è quello di creare un catalogo, fornire hardware, software, reti, provvedere allo spostamento dei documenti, organizzare l'acquisto coordinato. Tutto ciò è stato sempre più organizzato e migliorato, i dati mostrati più sopra dimostrano



incontestabilmente come tutti i parametri di funzionamento siano tumultuosamente cresciuti in questi anni.

Il Consorzio è l'insieme delle biblioteche, rappresenta le sensibilità più evolute ed attente di questo segmento, non perché rappresenti livelli di qualità professionale più elevati di quelli delle biblioteche, bensì perché essendo una struttura "finalizzata" esercita una particolare attenzione al settore ed ai suoi mutamenti.

I servizi che il Consorzio eroga sono gli strumenti con cui le biblioteche raggiungono le finalità di fornire servizi ai cittadini, agli utenti finali. Per un fornitore privato, nei panni del Consorzio, i servizi alle biblioteche (automazione – catalogazione – prestito ecc) sarebbero la propria mission. Per il Consorzio, espressione della cooperazione di tutti i Comuni, la propria mission coincide con quella delle biblioteche: fornire servizi ai cittadini.

Il Consorzio deve necessariamente farsi carico dell'obiettivo finale nella catena del servizio. Ciò significa, per esempio, che se una biblioteca non acquista abbastanza documenti e non assolve, o assolve male, al proprio compito di essere centro di informazione e documentazione del proprio territorio anche il Consorzio, per quanto abbia fornito i migliori servizi possibili a quella biblioteca, non ha assolto il proprio compito.

Tutto ciò significa che il Consorzio e i suoi organi di governo, il CDA innanzitutto, devono farsi carico non solo degli aspetti più squisitamente finanziari ed economici del bilancio, bensì anche delle problematiche complessive dei servizi di informazione e pubblica lettura di questo territorio.

Questa intuizione, della forte correlazione tra cooperazione e servizi, sviluppatasi nei lunghi anni di cooperazione deve trasformarsi in consapevolezza condivisa: solo in questo modo può mettersi in moto un potente processo di cambiamento capace di restituire un nuovo futuro alle biblioteche.

Questa lunga considerazione ci consente di affrontare alcuni temi che stiamo cercando di mettere a fuoco in questo convegno.

Il punto di partenza è la valutazione della capacità di penetrazione dei servizi delle biblioteche nella popolazione: pur essendo cresciuti considerevolmente i parametri di servizio negli ultimi anni, come indicato nelle tabelle precedenti la capacità della biblioteca di coinvolgere frazioni significative della popolazione non è cresciuta negli ultimi anni.

Le biblioteche coinvolgono nel nostro territorio, circa il 12 % della popolazione; rendono a questi utenti servizi sempre maggiori e sempre più efficienti, ma, nei fatti, non riescono a raggiungere un nuovo pubblico.

D'altro canto i dati più complessivi, a livello nazionale, indicano che il pubblico delle biblioteche, generalmente, va dal 10 al 20%. La recente ricerca ISTAT mostra inconfutabilmente come il pubblico delle biblioteche si attesti, nel nostro Paese, intorno al 13%.

Ma è necessario compiere un ulteriore passo di analisi: nella valutazione dei servizi ad alto valore aggiunto, come in effetti è la biblioteca, il marketing configura il profilo di "cliente" al soggetto che utilizza i servizi in maniera non casuale ed estemporaneo, bensì con regolarità e continuità. L'utente che viene in biblioteca una volta l'anno, si iscrive ed utilizza una o due volte il servizio difficilmente può essere configurato come un cliente non tanto fidelizzato quanto, almeno, con la consapevolezza che ciò che sta utilizzando è un servizio conoscendone caratteristiche e potenzialità.

Se applichiamo questo parametro alla biblioteca, come è giusto fare anche ai fini di una corretta valutazione di impiego delle risorse pubbliche, ci accorgiamo che tutte le analisi che abbiamo compiuto sulla distribuzione dei prestiti ci mostrano come l'80% circa degli utenti effettua il 20% dei servizi, mentre il 20% degli utenti utilizza i servizi per l'80% (i nostri 90.000 utenti si distribuiscono in circa 70.000 che realizzano 700.000 prestiti mentre i rimanenti 20.000 utenti effettuano oltre 1.000.000 di prestiti. Ciò significa che la percentuale VERA dei "clienti" che utilizzano la biblioteca si abbassa intorno al 20/30% della nostra



percentuale di penetrazione tra la popolazione (cioè del 12 % di cui sopra). Questo dato, tradotto in valori assoluti, significa che la biblioteca è utilizzata in realtà dal 2,5 al 3,5% della popolazione.

Questo dato deve necessariamente essere messo in relazione al fatto che la biblioteca sia finanziata dalla fiscalità generale e a questa debba rivolgere i propri servizi. Né valgono le considerazioni secondo le quali, ad esempio, la scuola dell'obbligo sia pagata dalla fiscalità in generale, ma si rivolge a fasce specifiche e ristrette di popolazione perché questa sarebbe una valutazione molto parziale in quanto dalla scuola ci passa la totalità della popolazione. Una valutazione, questa, che può attraversare diverse e differenti servizi pubblici (sanità, assistenza, ecc.).

Alla luce di queste considerazioni non ci resta che valutare come il quadro complessivo della biblioteca nel nostro territorio, ma anche nel nostro Paese, sia del tutto marginale. Se teniamo conto che, nonostante tutto, la situazione nelle biblioteche del Consorzio rispetto al panorama nazionale, presenti i dati migliori e si posizioni tra le aree del Paese con i più elevati livelli di servizio, appare chiaro come in Italia la situazione sia praticamente al collasso.

Questa situazione di marginalità riguarda in particolare la biblioteca di pubblica lettura con una funzione "generalista" che non può contare su target controllati o di funzioni didattiche specifiche come le università o di patrimoni storici di valore anche museale come la biblioteca di conservazione.

Il quadro viene poi aggravato dai seguenti fenomeni:

- lo sviluppo di internet ha spostato la residua funzione informativa delle biblioteche che si erano attivate ad erogarla, dalla stesse alla rete. I fenomeni più evidenti, nelle nostre biblioteche, risiedono nella quasi totale sparizione dei settori di consultazione. La loro permanenza, come riconosciuto dagli stessi bibliotecari, è più dovuta ad un'inerzia organizzativa o ad una permanenza del servizio consultazione nella cultura professionale (purtroppo non aggiornata) che non ad una attenta e corretta valutazione dei parametri di utilizzo. Gli stessi ragazzi della scuola media, grandi utilizzatori delle enciclopedie per la redazione delle loro cosiddette ricerche scolastiche, oggi utilizzano internet spesso, purtroppo, con risultati drammatici (per la nota incertezza delle fonti della rete). Coloro che in passato utilizzavano le sezioni di consultazione delle biblioteche oggi, in grande maggioranza, utilizzano Internet; ciò anche per il fatto che quegli utenti erano i più evoluti e più pronti degli altri ad accedere alle nuove tecnologie. Coloro, invece, che sono esclusi dalle nuove tecnologie sono anche quelli che non hanno mai frequentato le biblioteche. Un altro settore / servizio che ha subito il cambiamento di Internet è il servizio di community information; si tratta di un servizio che solo alcune biblioteche, peraltro con molti sforzi e nel tentativo di aderire e realizzare il modello anglosassone, hanno realizzato negli ultimi anni. Ma si tratta anche del servizio che per primo è andato in crisi con l'avvento di Internet (e ciò è successo anche nel mondo anglosassone) perché ormai la rete è davvero un punto di riferimento insostituibile per coloro che cercano informazioni. Anche in questo caso gli utenti utilizzatori, negli anni scorsi, dei servizi informativi delle biblioteche sono passati direttamente all'uso di Internet perché erano utenti evoluti; anche in questo caso coloro che non si rivolgevano alla biblioteca per chiedere informazioni sono gli stessi utenti che ora subiscono il digital divide. La concorrenza alle biblioteche, in questo mercato dell'informazione corrente, è costituita dai servizi informativi telefonici ampiamente pubblicizzati soprattutto sui mezzi di comunicazione di massa (come l'892424 e numeri analoghi, tutti servizi a pagamento). Ciò fa molto riflettere sia sul cambiamento che sul futuro possibile.
- Tecnologia → circolazione documenti; un recente articolo di Vitiello sul "Bollettino AIB" nell'ambito del dibattito su ruolo e funzione della biblioteca di pubblica lettura, rilevava come la tecnologia abbia cambiato la forma del documento e la sua considerazione. In passato venivano considerati "documenti" a tutti gli effetti i prodotti del mercato editoriale caratterizzati da una propria struttura organica e da una forma fisica ben delineata: in sostanza, i libri. Anche a livello della professione bibliotecaria esisteva una sottocategoria di documenti identificata come "letteratura grigia" fatta di relazioni, rapporti, articoli sparsi, note, ecc. . Oggi la tecnologia ha fortemente modificato questa suddivisione tradizionale in favore di



materiali meno strutturati (e 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 (come i libri) per la diffusione della conoscenza, ma anche della divulgazione. Tutto ciò ha contribuito a spostare masse di utenti utilizzatori dei documenti librari in utilizzatori della rete per l'accesso alla documentazione scientifica e tecnica lì disponibile in forme meno strutturate dei libri. Non si tratta solo di un fenomeno che riguarda la ricerca scientifica (fortemente e massicciamente coinvolto), ma ha un riflesso anche nelle nostre strutture di servizio rendendo sempre meno importanti i settori di documentazione presenti nelle nostre biblioteche.

- Trasformazione e facilitazione del mondo del libro e dell'audiovisivo; negli ultimi anni abbiamo assistito ad un deciso cambiamento dei mercati del libro e del multimediale (musica, cinema, ecc.). Cambiamento che ha operato sull'asse della distribuzione e della conoscenza della disponibilità dei prodotti editoriali. Il libro e il prodotto multimediale oggi sono distribuiti in edicola, con i quotidiani, nei supermercati, nei grandi centri commerciali e scaricati dalla rete. Pur essendo fortemente diminuite le librerie "vere" anche nei nostri territori, l'accesso alla produzione editoriale di massa (e qui forse sarebbe opportuno sviluppare una considerazione sulla democrazia della conoscenza nella nostra società industriale avanzata), sempre per i segmenti di utenti più evoluti, è più facile di un tempo. Davvero dovremmo riflettere sul fatto che un utente, convinto dai mezzi di comunicazione di massa, a leggere un determinato libro sia disponibile ad attendere alcuni mesi nelle nostre biblioteche (quando c'è arrivato fino alla biblioteca!) anziché comperarselo, magari in edizione economica, in un'edicola, in un supermercato o direttamente dalla rete. E' vero che questo Consorzio fin dal 1999 ha messo in atto il progetto best – sellers con cui vengono resi disponibili un numero elevato di libri di successo in tutte le biblioteche (con un acquisto collettivo, un esempio di coordinamento che riprenderemo in seguito), ma è anche vero che dal 1999 le risorse per gli acquisti sono diminuite e non rispondono certamente al bisogno reale degli utenti.
- Rigidità della biblioteca ad intraprendere il cambiamento; il fenomeno di per sé è abbastanza evidente, 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. Negli ultimi anni si è parlato a lungo di queste carenze (dai programmi di governo ai convegni di ogni genere e grado) senza che queste pratiche, queste tecnologie, queste culture divenissero una prassi quotidiana. 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.
- Crisi della finanza pubblica: in questo contesto si è inserita, ormai da alcuni anni, la crisi della finanza pubblica che sta progressivamente riducendo le risorse alle biblioteche e a tutto il comparto pubblico. Da una parte la riduzione delle risorse è certamente motivata dall'esigenza più generale dell'economia di ristabilire equilibri di spesa, dall'altra, però, identifichiamo un processo di razionalizzazione della spesa che in ambito pubblico risulta, spesso e volentieri, fortemente soggetta a sprechi. In Consorzio abbiamo scritto nel nostro DNA il senso della cooperazione, della massa critica, della dimensione, come elemento fondante per l'organizzazione di servizi razionalizzati. Si tratta di un orientamento che viene riconosciuto anche dalle amministrazioni comunali che hanno dato vita (proprio per questa ragione, peraltro) al Consorzio; ma molto spesso questo orientamento collide con forti tensioni localistiche e campaniliste presenti negli enti locali a tutti i livelli (amministratori e funzionari) che li spinge a perseguire strade di servizi in autonomia fortemente squilibrati dal punto di vista della razionalità della



spesa. Inoltre la crisi della finanza pubblica si è espressa sulle biblioteche con una forte contrazione della spesa per il personale: ormai da oltre 4/5 anni non vengono più effettuati concorsi per la copertura dei posti lasciati liberi dai pensionamenti (con una presenza di circa 200 operatori dovremmo avere una media di circa 6 pensionamenti l'anno). Questo processo ha fatto sì che da una parte il fenomeno della carenza di personale diventasse sempre più drammatico, dall'altra vi è stato un massiccio ricorso alle collaborazioni fornite dal Consorzio (circa 40/50 figure per 15/20 FTE) che si caratterizzano per un più basso costo del lavoro (trasferendo sui precari i costi di sistema). Ma ancora in diverse situazioni abbiamo avuto il fenomeno del trasferimento da altre funzioni comunali di operatori totalmente privi di professionalità specifica. Inoltre le amministrazioni non trasferiscono al Consorzio le risorse di formazione e, in tal modo, il risultato finale è quello di un ulteriore peggioramento della qualità dei servizi (che si traduce in un'ulteriore perdita di utenza in un circolo vizioso dal quale sembra impossibile uscire).

- Comunicazione: non solo la biblioteca comunica male (peraltro come tutta l'area pubblica), ma non ha né forza né capacità di spezzare il modello comunicativo secondo il quale è un luogo polveroso, vecchio e stantio destinato solo ai ragazzi per fare i compiti e le loro ricerche. Sedi scomode, mal riscaldate e mal rinfrescate, sporche e cadenti, non aiutano certo al diffondersi di una cultura nuova e più adeguata di biblioteca. Né, peraltro, sono sufficienti gli sforzi, encomiabili, di alcune amministrazioni che hanno adeguato e migliorato le proprie sedi, perché il modello comunicativo è senza dubbio generale e richiede un investimento ampio e coordinato non solo nel nostro territorio. 660.000 cittadini del nostro territorio (togliendo i 90.000 che sono iscritti) non ritengono di vedere nella biblioteca un servizio a cui potersi rivolgere con serenità e fiducia per ottenere prestazioni utili e necessarie.

Questo ci sembra il quadro realistico nell'ambito del quale si muovo oggi le biblioteche e in cui, necessariamente, si muove anche il Consorzio. Di fronte a questa situazione abbiamo la possibilità di continuare a mostrare i miglioramenti che in ogni caso vengono apportati al sistema (gli indicatori della prima tabella ne sono la riprova), oppure a prendere atto della situazione e cominciare a tracciare una strategia di cambiamento.

Cosa possiamo fare in questa situazione?

Le azioni da intraprendere sono molte e complesse, con questo convegno vorremmo provare a fornire qualche indicazione confrontandola con la ricerca biblioteconomica, ma soprattutto con gli spiriti più innovativi del panorama nazionale.

Le riflessioni che al nostro interno abbiamo fin qui sviluppato ci hanno fatto tracciare una strategia che in sintesi possiamo così indicare:

- 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.
- Disegno di nuovi modelli del servizio e di standard nel territorio (biblioteca di base, biblioteca principale, punto di prestito, punto di contatto)
- Capacità di stringere nuove alleanze con segmenti di mercato prossimi alla propria funzione (es. quello turistico, della formazione, dello spettacolo, ecc.)
- Prevedere forme gestionali più flessibili e vicine al mercato superando le rigidità della struttura pubblica.
- Prevedere dimensioni organizzative sufficientemente grandi per realizzare significative economie di scala e per raggiungere adeguati livelli di qualità professionale.
- Acquisire modelli comunicativi capaci di superare la barriera dell'accesso.
- 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.





- 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)

Proviamo ora a vedere un po' più in dettaglio come si caratterizzano le strategie di cambiamento: si tratta di un'analisi importante perché può fornire gli elementi su cui costruire una politica di sviluppo delle biblioteche per i prossimi anni.

**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.

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 come i Sistemi Bibliotecari e le reti di cooperazione che possano 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:** il livello di elaborazione sviluppato in Consorzio ha già consentito di definire quattro differenti tipologie di modelli di servizio così stabiliti:

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.

Ovviamente questo modello presuppone anche una attenta definizione di standard di acquisto, di scarto, di rotazione dei materiali, collegando l'impegno economico delle amministrazioni comunali al modello di servizio prescelto.

**Capacità di stringere nuove alleanze con segmenti di mercato prossimi alla propria funzione** nella logica dell'ampliamento delle funzioni e dell'inserimento di nuovi servizi, una particolare importanza assumerà la capacità della biblioteca di stringere alleanze con segmenti di mercato a lei vicini.

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. I sistemi principali che possono essere identificati sono:

- Sistema turistico
- Sistema culturale / biblioteche
- Sistema culturale / spettacolo
- Educazione permanente / corsistica

L'obiettivo che ci si deve porre è quello di 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

In tal modo ci si può porre l'obiettivo di costruire:

- 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 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.). Ma certamente l'assenza di una adeguata dimensione, pur in presenza degli altri fattori del cambiamento, non può portare quei risultati che ci proponiamo.

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. L'organizzazione deve essere in grado di leggere costantemente la realtà nella quale opera, i bisogni degli utenti che le si avvicinano trasformando costantemente i propri servizi organizzati su modelli standardizzati (di qualità, quindi, e a costi marginali contenuti) in servizi che siano vissuti dagli utenti con un elevato grado di personalizzazione (è illuminante, da questo punto di vista, l'esempio del mercato dell'automobile che strutturato su modelli di estrema standardizzazione spinta propone al consumatore finale un prodotto fortemente personalizzato).

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

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, come abbiamo finora indicato, è senz'altro una biblioteca capace di comunicare in maniera nuova e più efficace.

Ma gli aspetti fondamentali del fattore "comunicazione" risiedono oltretutto in una capacità di introyettare, 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 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.

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.

Soprattutto la diversa relazione che gli utenti sempre di più costruiscono con le reti di servizi, tali da farci riflettere sul concetto di web 2.0 e Biblioteca 2.0, ci dicono come deve cambiare anche nelle nostre biblioteche la relazione con gli utenti.





Consorzio Sistema Bibliotecario Nord-Ovest

Corso Europa - Villa Burba - 20017 Rho MI  
Tel. 029320951 - Fax 0293209520  
www.csbno.net – consorzio@csbno.net



Si assottiglia sempre di più il confine tra ente erogatore del servizio ed utente fruitore dello stesso comportando anche alle biblioteche problemi nuovi di relazione ed organizzazione dei servizi.

Esempi:

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

**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)

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.

[gianni.stefanini@csbno.net](mailto:gianni.stefanini@csbno.net)





## ARTICOLI DELLA LEGGE 142/1990

La legge è stata recepita nel Decreto legislativo 267/2000: l'articolo 25 della 142 è divenuto articolo 31 della 267 e l'articolo 23 della 142 è divenuto articolo 114 della 267.

### **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.*

### **25. Consorzi.**

- 1. I comuni e le province, per la gestione associata di uno o più servizi e l'esercizio di funzioni possono costituire un consorzio secondo le norme previste per le aziende speciali di cui all'articolo 23, in quanto compatibili. Al consorzio possono partecipare altri enti pubblici, ivi comprese le comunità montane, quando siano a ciò autorizzati, secondo le leggi alle quali sono soggetti .*
- 2. A tal fine i rispettivi consigli approvano a maggioranza assoluta dei componenti una convenzione ai sensi dell'articolo 24, unitamente allo statuto del consorzio.*





3. *In particolare la convenzione deve disciplinare le nomine e le competenze degli organi consortili coerentemente a quanto disposto dai commi 5, 5-bis e 5-ter dell'articolo 36, e dalla lettera n) del comma 2 dell'articolo 32, e prevedere la trasmissione, agli enti aderenti, degli atti fondamentali del consorzio; lo statuto deve disciplinare l'organizzazione, la nomina e le funzioni degli organi consortili .*

4. *Salvo quanto previsto dalla convenzione e dallo statuto per i consorzi, ai quali partecipano a mezzo dei rispettivi rappresentanti legali anche enti diversi da comuni e province, l'assemblea del consorzio è composta dai rappresentanti degli enti associati nella persona del sindaco, del presidente o di un loro delegato, ciascuno con responsabilità pari alla quota di partecipazione fissata dalla convenzione e dallo statuto .*

5. *L'assemblea elegge il consiglio di amministrazione e ne approva gli atti fondamentali previsti dallo statuto.*

6. *Tra gli stessi comuni e province non può essere costituito più di un consorzio.*

7. *In caso di rilevante interesse pubblico, la legge dello Stato può prevedere la costituzione di consorzi obbligatori per l'esercizio di determinate funzioni e servizi. La stessa legge ne demanda l'attuazione alle leggi regionali.*

7-bis. *Ai consorzi che gestiscono attività aventi rilevanza economica e imprenditoriale, ai consorzi creati per la gestione dei servizi sociali se previsto nello statuto, si applicano, per quanto attiene alla finanza, alla contabilità ed al regime fiscale, le norme previste per le aziende speciali. Agli altri consorzi si applicano le norme dettate per gli enti locali .*

.