

# Il laboratorio di Gütersloh

*Da un esperimento riuscito di "biblioteca a tre livelli" nasce un modello avanzato di servizio orientato all'utente*

di Laura Ricchina

**“È** inutile che il patrimonio della biblioteca cresca in modo infinito e indefinito se la biblioteca non sa rispondere alle domande fondamentali: perché questo patrimonio e a chi è diretto”,<sup>1</sup> questo è il motto che ispira le politiche della biblioteca di

Gütersloh, un comune di circa novantamila abitanti, situato nella regione tedesca del Nordrheinwestfalen. La biblioteca, inaugurata nel dicembre del 1983, è la prima in Germania pensata e costruita secondo la concezione della biblioteca a tre livelli<sup>2</sup> ed è diventata un

laboratorio permanente di sperimentazione di metodologie per la biblioteca pubblica, che ne fanno un modello per tutta la Germania e un punto di riferimento a livello internazionale.

Gli elementi che la contraddistinguono sono molteplici; tra i più importanti ci sono il progetto architettonico secondo il modello della biblioteca a tre livelli (o tripartita), nato dalla stretta collaborazione tra architetti e bibliotecari, l'istituzione della biblioteca come s.r.l., le forme di management per la gestione delle risorse, le tecniche di marketing applicate alla presentazione del patrimonio, l'organizzazione del lavoro mirata alla formazione permanente e alla piena valorizzazione professionale dei bibliotecari.

## La struttura architettonica

Per scoprire la biblioteca di Gütersloh possiamo partire da una visita alla sua affascinante struttura. Già a partire dalle dimensioni dell'edi-



La biblioteca di Gütersloh vista dalla strada

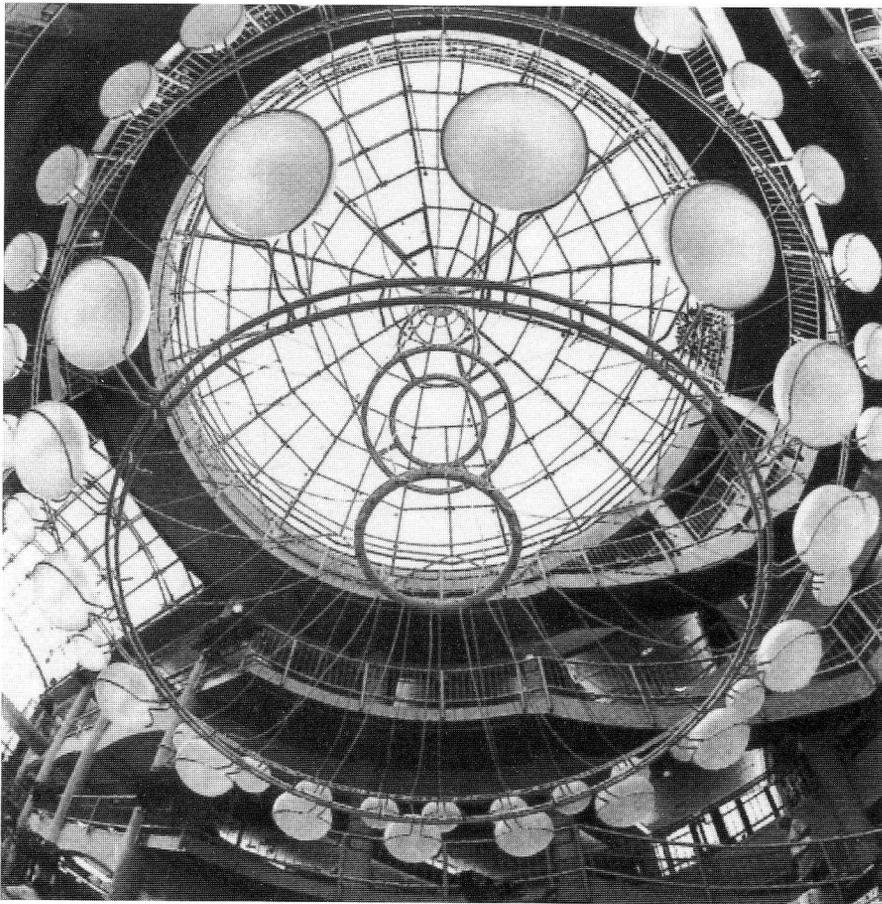
ficio si intuisce la portata del progetto:<sup>3</sup> 4.400 mq di superficie utile a cui si aggiungono 832 mq di superficie calpestabile per passaggi e servizi accessori, distribuiti su tre piani e un seminterrato. Il luogo prescelto per la sua ubicazione è un'area del centro storico, direttamente collegata alla zona pedonale per consentire la massima fruibilità della struttura, nel punto di snodo tra la zona verde e le costruzioni storiche della piazza del duomo. L'edificio è costruito con pietra rossa a vista, inserita nelle strutture di metallo di colore verde scuro, con ampie vetrate che danno un senso di trasparenza e di leggerezza all'intero impianto. Al pianterreno, lungo l'intero perimetro dell'edificio, sono disposte le vetrine che affacciano sulla strada, ambito promozionale in cui la biblioteca presenta le novità, allestisce mostre tematiche sugli argomenti di maggior attualità ed offre ai cittadini uno spazio per esporre collezioni private. L'ingresso esprime un senso di continuità tra la città e la biblioteca grazie alla pavimentazione in porfido che dall'esterno prosegue fino nell'interno dell'edificio. Il fulcro centrale della biblioteca è costituito da una grande sala circolare su cui si affacciano tutti i settori della biblioteca e nel cui centro è collocato il caffè. La struttura interna è stata progettata per consentire una grande flessibilità nell'organizzazione degli spazi che permetta a seconda delle esigenze di modificarne agilmente l'uso. La luce naturale diffusa che scende dalla cupola di vetro, sovrastante la sala centrale, sottolinea la fondamentale unitarietà dell'insieme su cui si basa la concezione "a tre livelli", che punta a una forte connessione funzionale tra i vari settori della biblioteca. Al centro della biblioteca, nel salone, è collocato simbolicamente il bar, che trasmette un immediato senso di ospitalità. Questo spazio centrale si presenta come un luogo d'incontro



**Il salone d'ingresso**

dove le persone possono intrattenersi, sedute ai tavolini, rifocillarsi, leggere una rivista o sfogliare un libro preso tra gli scaffali dell'adiacente settore d'ingresso: l'idea che si trasmette immediatamente è quella della biblioteca come luogo di soggiorno e non mero servizio di consultazione e di prestito. Accanto al caffè è collocato il settore più

caratteristico della biblioteca a tre livelli: il *settore d'ingresso* allestito come una sorta di piazza del mercato, col pavimento che richiama nel disegno il pavé delle piazze, gli scaffali sormontati da telai di stoffa rossoverde che ricordano le tettoie delle bancarelle. Il settore d'ingresso è collegato alla zona delle manifestazioni culturali con una ►



Una veduta dal basso della cupola che sovrasta la sala centrale

sala di 130 mq, che permette l'allestimento di mostre, conferenze, ecc. e che può essere suddivisa, all'occorrenza, in spazi più piccoli per ospitare gruppi e associazioni; nella zona di passaggio tra il settore d'ingresso e la zona per le manifestazioni sono disegnati sul pavimento una scacchiera e altri giochi di società, attorno ai quali sono posizionate delle sedie per i giocatori. Al piano terra, all'ingresso della biblioteca, sono collocati il grande banco per il prestito, il banco informazioni e il guardaroba; accanto al settore d'ingresso un largo spazio è occupato dal settore delle "informazioni di comunità", un servizio molto importante per le biblioteche tedesche tanto che alcune si sono specializzate nella raccolta di informazioni investendo risorse e personale (è il caso della

Biblioteca di Münster), offrendo questo servizio alle altre biblioteche della regione. Sempre al piano terra è collocata parte della mediateca per ragazzi per offrire loro sin dall'ingresso in biblioteca i materiali con cui hanno in genere più familiarità. Dal salone si accede alla biblioteca per bambini attraverso un corridoio che scorre in strutture metalliche sferiche, dalla forma di albero, in cui sono disposte delle panchine di legno che creano l'impressione del giardino, fornite di attacchi per le cuffie. Si giunge così nel seminterrato: una superficie di 1.300 mq dedicata quasi interamente ai bambini e ai ragazzi. Questa zona è stata progettata in modo da essere acusticamente separata dal resto della biblioteca. Lo spazio per bambini è stato organizzato per permettergli di correre, giocare ed

esprimersi liberamente. La struttura multifunzionale garantisce una grande flessibilità degli spazi: nessun arredo ha una collocazione fissa e definitiva. Al centro un'arena circolare a gradini, in mezzo alla quale sono collocati degli scatoloni di legno, che creano un insieme di torri di diverse altezze su cui il bambino può arrampicarsi per prendere libri, giochi, giornalini. Un principio ispira tutto l'allestimento: per i bambini è fondamentale scoprire la lettura come gioco. Una particolare attenzione è stata dedicata alla scelta degli arredi: gli scaffali sono colorati e hanno una grande varietà di forme (curvilinee, a semicerchio, con le ruote), la struttura portante è variabile e compatibile con ripiani di diversa fattura, gli scaffali sono così solidi da consentire ai bambini di sedersi sopra o di salire in piedi per raggiungere i libri che stanno più in alto. Sotto gli scaffali sono inserite delle scatole di legno utilizzate come contenitori per i libri o come sedie o scale per i bambini. I metodi espositivi sono molto fantasiosi (c'è l'angolo delle streghe con dipinti sulle pareti per i libri horror, vecchie valigie dipinte per esporre i libri tascabili); per suggerire che il divertimento può sposarsi con la lettura, ci sono un po' dappertutto pupazzi e disegni con simpatici clown che leggono libri e sedie a dondolo; moquette e riscaldamento nel pavimento contribuiscono a dare ai bambini l'impressione di un luogo caldo e accogliente. L'apparecchiatura hi-fi in plexiglas trasparente la protegge senza dare l'impressione di essere inaccessibile. Gli attacchi per le cuffie sono ben 40 collocati un po' dovunque. Il banco degli operatori è molto basso e consente ai bibliotecari, stando seduti, di essere all'altezza dei bambini. Nel settore bambini si trovano anche la ludoteca, l'anfiteatro per le iniziative d'animazione, una zona di tavoli da gioco e un'area appartata con

dei tavolini per leggere e scrivere. Sempre nel seminterrato, la mediateca, dotata di una ricca offerta musicale, divide la zona dei bambini da quella per ragazzi oltre i 12 anni. Il settore ragazzi è allestito in modo da creare un'atmosfera pop e un po' trasandata. L'attrazione principale è costituita da un grande schermo connesso sia con un videoregistratore che con un personal computer. L'arredamento richiama quello del settore adulti così da instaurare simbolicamente un legame con il resto della biblioteca che faciliti il passaggio dell'adolescente ai servizi per gli adulti. A questo scopo la sezione ragazzi è collegata direttamente da una scala al caffè e al settore d'ingresso.

Nel settore centrale, al piano terra, ci sono le scale che salgono ai pia-

ni superiori, dove sono collocati gli ampi settori a scaffale aperto della saggistica e, separato, il settore della letteratura. Gli scaffali — sui quali ritroviamo riuniti supporti e materiali diversi su uno stesso argomento (in base ad una scelta di presentazione integrata e multimediale del patrimonio) — sono attrezzati per esporre i libri di piatto e per ospitare frequenti e variabili presentazioni tematiche del patrimonio. Tra gli scaffali sono installati dei lettori di diapositive, mentre impianti hi-fi si trovano nelle immediate vicinanze; ovunque sono sistemate delle poltroncine dove accomodarsi per leggere ed ascoltare la musica. In linea con la scelta culturale della biblioteca di dare particolare risalto all'offerta letteraria, al primo piano una posizione privilegiata è occupata dalla sezione di narrativa,

situata in un'ampia zona di lettura e arredata con grande cura. Al suo ingresso è collocato un cartello che recita: "Benvenuti nel giardino della lettura". Gli scaffali suddividono lo spazio in modo da creare degli ambienti raccolti e attrezzati con poltrone, tavolini bassi, lampade da lettura, sedie a dondolo, e impianti hi-fi per ascoltare la musica. Al secondo piano, accanto al settore della saggistica che si prolunga dal primo piano, sono situati il settore audio-video e il laboratorio linguistico, entrambi attrezzati con postazioni individuali fornite di cuffie e videoregistratore. Questi strumenti sono gestiti direttamente dall'utente che ha quindi la possibilità di regolarsi in base alle proprie modalità di ascolto e apprendimento. Un'area estesa (artoteca) è adibita all'esposizione di stampe e ➤



**Il bar, collocato nel salone al centro della biblioteca**

quadri regolarmente ammessi al prestito. Al terzo piano, pienamente inseriti secondo la stessa concezione unitaria che permea tutto l'edificio, sono situati gli uffici amministrativi. L'impressione complessiva che si ricava dall'organizzazione degli spazi a scaffale aperto è radicalmente diversa da quella che solitamente respiriamo nelle biblioteche italiane. A Gütersloh la biblioteca non è occupata dai tavolini per lo studio; sono le biblioteche sco-



**Il banco del prestito**

lastiche e universitarie ad offrire agli studenti spazi adeguati allo studio e alla ricerca, così che la biblioteca pubblica è più orientata a soddisfare le esigenze del tempo libero (la lettura, gli hobby, la fruizione multimediale). La distribuzione a semicerchio degli scaffali crea degli spazi raccolti e accoglienti, al contrario dei lunghi ed uniformi corridoi a scaffali che siamo abituati a vedere nella maggior parte delle nostre biblioteche.

La forma più efficace di segnaletica utilizzata a Gütersloh è rappresentata proprio dalla disposizione coerente dei percorsi che collegano i

diversi settori, anche se non mancano pannelli esplicativi in cui sono descritte le modalità principali per accedere ai servizi ed è disegnata la disposizione dei settori nella biblioteca. Una particolare segnaletica è stata sviluppata per il settore bambini. Ogni piano ha un impianto di luce primaria diffusa e un impianto secondario che illumina le zone dove si svolgono attività particolari. La diffusione capillare degli impianti di condizionamento e delle fonti luminose consente un utilizzo molto flessibile degli spazi.

La riuscita del progetto architettonico è dovuta principalmente alle modalità con cui è stato impostato il bando di concorso e sono stati condotti i successivi lavori. L'idea di una nuova biblioteca ha cominciato a delinearsi nel 1977 dai contatti tra il Comune e la Fondazione culturale Bertelsmann, che ha sede a Gütersloh, decisa a finanziare il progetto e la realizzazione. La prima fase del progetto ha visto la costituzione di un gruppo di lavoro formato da esperti della Bertelsmann e da bibliotecari per l'elaborazione delle linee fondamentali. Secondo le previsioni dei fondatori la nuova biblioteca avrebbe dovuto avere un patrimonio di circa centomila unità tra libri e altri media; nella sua organizzazione doveva connotarsi per un deciso orientamento all'utenza, sul modello della biblioteca "a tre livelli"; inoltre la biblioteca avrebbe dovuto garantire ampi spazi per trascorrere il tempo libero ed estesi orari di apertura. Il gruppo di lavoro partiva dalla convinzione che nel futuro il libro avrebbe mantenuto un ruolo centrale e che di conseguenza dovesse rimanere un compito fondamentale della biblioteca la promozione della lettura, accanto a quello di rendere accessibili a tutti gli altri media. Nella fase preparatoria del progetto fu organizzato un incontro pubblico con degli esperti per a-

prire un confronto sulla concezione biblioteconomica e su quella architettonica. Il gruppo di lavoro fece un viaggio in Danimarca e Svezia per studiare le soluzioni adottate in questi paesi. Da questa esperienza derivarono alcune scelte: il caffè al centro della biblioteca, il settore delle informazioni al cittadino, uno spazio adeguato per le manifestazioni culturali e per le associazioni. Nel 1979 furono approvate dal consiglio comunale le linee portanti del modello cui si sarebbe dovuta ispirare la nuova biblioteca pubblica e in base al quale fu redatto il bando di concorso per il progetto architettonico, che conteneva già delle precise indicazioni sulle strategie di servizio e l'opzione della biblioteca tripartita. Nel bando si ribadiva il principio della mobilità del patrimonio all'interno della biblioteca e si fornivano indicazioni puntuali per il settore d'ingresso e per la biblioteca dei bambini; per ogni settore erano indicati i metri quadrati con la specificazione d'uso dei singoli spazi. Sorprendenti i tempi di realizzazione del progetto: nell'agosto del 1980 è stato pubblicato il bando di concorso, a dicembre dello stesso anno scadevano i termini di presentazione del progetto; dopo un'attenta e decisiva fase di valutazione dei 55 progetti presentati, l'assegnazione dell'appalto è stata fissata nell'aprile del 1981 e l'inaugurazione della biblioteca è avvenuta nel dicembre del 1983. Il progetto prescelto è stato quello dell'architetto Peter Friedberg dello studio d'architettura Geller e Müller che, secondo la commissione esaminatrice, si avvicinava maggiormente ai requisiti richiesti e mostrava una notevole flessibilità di soluzioni.

La riuscita del progetto di Gütersloh è dovuta al metodo di lavoro basato sulla collaborazione tra bibliotecari, architetti ed arredatori, che hanno lavorato sotto la direzione dell'ufficio tecnico della Bertels-

mann, unico responsabile della direzione dei lavori. Nella fase attuativa del progetto un organo composto da bibliotecari esperti dei vari settori ha sempre affiancato gli architetti e gli arredatori per individuare le soluzioni ai diversi problemi. In molti altri casi, in cui è mancata questa collaborazione, ci si è trovati di fronte a progetti architettonici anche affascinanti, ma che si sono rivelati poco funzionali alla destinazione d'uso. A Gütersloh l'edificio e gli arredi interni sono inscindibili dalla concezione biblioteconomica che li ha ispirati. Un altro aspetto importante poco utilizzato in Italia è la metodologia dell'"architettura partecipata" che a Gütersloh ha comportato l'organizzazione, di incontri e assemblee con la cittadinanza per rilevare i bisogni e le aspettative della popolazione, sono stati banditi dei concorsi nelle scuole per conoscere la biblioteca "desiderata" dai bambini e dai ragazzi e un gruppo di loro, di età compresa fra i 7 e i 17 anni, ha svolto con l'aiuto di diapositive una ricerca su un buon numero di biblioteche tedesche e scandinave indicando le proprie preferenze. I risultati di queste ricerche hanno influenzato fortemente il progetto della biblioteca, mettendo le basi per quel processo d'identificazione tra biblioteca e cittadini su cui si fonda la sua concezione.

### L'assetto istituzionale

L'assetto istituzionale è unico in Germania e forse in Europa: per la gestione è stata scelta la formula giuridica della società a responsabilità limitata, di proprietà al 51 per cento del Comune e per il rimanente 49 per cento della Fondazione Bertelsmann. Due sono le esigenze principali che hanno dettato questa scelta:<sup>4</sup> la prima legata all'opportunità di accedere a finanziamenti ingenti di natura privata, al di sopra



Un particolare del settore d'ingresso

delle possibilità di una pubblica amministrazione, la seconda determinata dalla volontà di rendere il più possibile autonoma ed efficiente la gestione della biblioteca, sganciandola dalle lentezze della burocrazia amministrativa. Per salvaguardare il carattere di servizio culturale pubblico della biblioteca, il Comune si è assunto la responsabilità del controllo amministrativo: le spese correnti sono supportate dal Comune, che riceve un finanziamento annuale a fondo perduto dalla Fondazione, senza che questa abbia nessun rapporto diretto con la direzione della biblioteca. Il Comune approva il bilancio programmatico annuale (impegno di spesa, assunzioni del personale, obiettivi) e il consuntivo di fine anno. All'interno del Comune si è istituita una commissione consigliare per la biblioteca, formata da sei consiglieri comunali e da cinque componenti scelti dalla Fondazione, con compiti di indirizzo politico, che supporta il direttore della biblioteca nella definizione degli obiettivi generali e nell'elaborazione del bilancio programmatico annuale. Alla direzione della s.r.l. il

ruolo di amministratore delegato e quello di direttore sono stati accorpatisi in un'unica persona, per garantire maggior rapidità e incisività nelle decisioni. La biblioteca ha un piano di investimento autonomo, separato dal resto del Comune. ➤



Lo staff direttivo può decidere la distribuzione delle risorse e gli investimenti. Con questa soluzione istituzionale non si devono rispettare i canali forzati dei capitoli di spesa come avviene nel caso della gestione in economia, né occorrono delibere comunali per ogni decisione operativa. La biblioteca responsabilizzata fino in fondo nella gestione finanziaria, ha interesse ad ottimizzare le risorse, a fare delle economie vere e i processi decisionali sono determinati unicamente dalla competenza professionale dei bibliotecari, che operano senza ingerenze dall'esterno. La scelta istituzionale adottata a Gütersloh ha suscitato in Germania un acceso dibattito<sup>5</sup> tra i promotori mossi dalla volontà di combinare l'autonomia gestionale con la tutela della

natura pubblica del servizio e i detrattori preoccupati che l'ingerenza di un privato potesse intaccarne il carattere pubblico, condizionando le scelte culturali.<sup>6</sup> La formula adottata a Gütersloh ha dimostrato nel corso di questi anni la sua validità.

### L'organizzazione del patrimonio

La concezione del marketing<sup>7</sup> è al centro dell'organizzazione innovativa della biblioteca. L'obiettivo fondamentale diventa quindi raggiungere la massima soddisfazione dell'utenza attraverso l'ottimizzazione del patrimonio. Per realizzare questo obiettivo il primo passo è l'analisi delle tipologie di utenza reale e potenziale presenti sul territorio,

delle associazioni e delle attività culturali della città in modo da adeguare il patrimonio e i servizi alle esigenze reali dei cittadini che possono usufruirne. Quest'analisi avviene attraverso la valutazione dei prestiti e delle richieste degli utenti, ma anche andando sul territorio, studiandone le caratteristiche sociali e contattando gli altri soggetti culturali che vi operano. L'offerta della biblioteca si pone nello snodo di quella relazione complessa che intercorre tra promozione del patrimonio e soddisfazione dell'utenza. Se da un lato è centrale la promozione del libro d'altro canto l'obiettivo deve essere la soddisfazione del gruppo d'utenza. A questo scopo si possono fare iniziative non necessariamente connesse al libro, come nel caso delle attività per gli adolescenti che prediligono supporti multimediali ed iniziative legate al mondo musicale. La biblioteca nella sua attività promozionale esce dalle mura, portando offerte di libri nelle scuole, negli ospedali e partecipando alle manifestazioni cittadine.

Una delle caratteristiche fondamentali della composizione e dell'esposizione del patrimonio è la multimedialità e la collocazione integrata: per ogni argomento ci si pone il problema di quale siano i supporti più adatti per presentarlo, così i diversi materiali su uno stesso tema vengono presentati insieme; inoltre il 10 per cento del settore bambini è composto da audiovisivi con un'offerta per i ragazzi che si aggira intorno alle 5.000 unità. L'orientamento all'utenza guida la politica degli acquisti basata su una forte differenziazione del patrimonio in stretto rapporto con i diversi segmenti d'utenza; l'allestimento di ogni settore è pensato in modo specifico rispetto alla fascia d'utenza a cui è destinato; viene tenuto in considerazione anche il percorso di crescita del singolo individuo (la sezione ragazzi è nettamente separata da quella dei bam-



Settore d'ingresso: "Ridere è la migliore medicina"

bini ed è invece collegata al settore adulti attraverso le scelte d'arredo e la collocazione di parte del patrimonio ragazzi nel settore adulti). Scelta pregnante per la collocazione è la suddivisione del patrimonio per *aree d'interesse*, applicata integralmente nel settore d'ingresso, ma presente anche in altri settori. Le aree d'interesse, elemento centrale del modello a "tre livelli", sono nate proprio per superare alcune rigidità dei sistemi tradizionali di classificazione e permettere di presentare i materiali per "temi" elaborati in base alle richieste degli utenti e formulati secondo un linguaggio informale che riflette gli interessi del pubblico.

### Il settore d'ingresso

Questo settore rappresenta un vero e proprio laboratorio governato dal criterio della soddisfazione dell'utenza. La sua organizzazione è orientata a rispondere in modo adeguato agli interessi del lettore, offrendogli il materiale nel minor tempo possibile. Secondo il modello della "biblioteca tripartita", questo settore si rivolge alle persone che entrano in biblioteca senza avere già una richiesta specifica, ma con curiosità e interessi non ancora chiaramente esplicitati. Questo settore consente di alimentare la curiosità, di scorrere e sfogliare, in uno spazio raccolto, libri di argomenti diversi, le novità editoriali, i premi letterari o i libri di cui si parla di più. Per organizzarlo ci si basa sulle richieste e sui suggerimenti del pubblico. A titolo d'esempio tra i temi troviamo: "Consigli" (per la casa, per la scelta del medico, la guida dell'auto, ecc.), "Esoterismo", "Ricordi di vita" (romanzi di genere autobiografico), "Hobby" (viene costantemente aggiornato con nuove proposte anche stagionali), "Casa e giardinaggio", "Natura e ambiente", "Umorismo", "Romanzi

d'amore", ecc. In ognuna di queste sezioni tematiche, i libri vengono esposti in modo fantasioso, così da costituire delle piccole mostre a tema. Per attrarre ulteriormente l'attenzione, a Gütersloh si è tentata una sperimentazione nuova nella segnaletica per rendere più accattivante il messaggio: al posto dell'indicazione del tema, è stato adottato un titolo accompagnato da un disegno. Ad esempio la dicitura

"Umorismo" è stata sostituita con la frase "Ridere è la miglior medicina" accompagnata da un disegno che rappresenta Charlot, oppure "romanzi d'amore" è diventato "Caro amore", ecc. La presentazione per aree d'interesse si è dimostrata particolarmente efficace nel caso della narrativa. In biblioteca succede spesso che il pubblico cerchi un "libro bello", un romanzo d'amore, un romanzo storico o autobio- ➤



Ingresso del settore narrativa: "Benvenuti nel giardino della lettura"



In questa foto e nella pagina successiva, alcune immagini della sezione ragazzi

grafico, senza avere in mente un autore o un titolo preciso. Con la collocazione tradizionale è pressoché impossibile rispondere a questo tipo di richiesta, se non tramite la redazione di bibliografie tematiche, che però non hanno un impatto immediato.

I libri del settore d'ingresso vengono acquistati appositamente e collocati immediatamente senza essere catalogati e classificati. Questa procedura permette di esporre le novità contemporaneamente e a volte prima che escano in libreria. Al libro viene attribuito un numero d'ingresso per poterlo identificare e un'etichetta gialla con l'indicazione dell'area d'interesse. Quando il libro esaurisce la sua funzione in questo settore, si valuta se catalogarlo e spostarlo quindi nel settore tradizionale a scaffale aperto, oppure se eliminarlo. Nel settore d'ingresso sono presenti anche molti libri che provengono dal settore a

scaffale aperto e che mediante il metodo della rotazione vengono esposti nel settore d'ingresso. Ad esempio, quando viene selezionato un tema si procede a recuperare le opere ad esso attinenti che spesso sono sparpagliate in diverse classi. Questi libri conservano l'etichetta bianca che indica che il libro è catalogato e proviene dal settore a scaffale aperto o dal magazzino, viene semplicemente cambiata la collocazione sul computer. Spesso succede che un libro preso in prestito solo raramente, una volta collocato nel settore d'ingresso ottenga molto successo solo perché viene presentato in un'area tematica che corrisponde alla chiave di ricerca del lettore. La circolazione del patrimonio è l'elemento fondamentale della biblioteca tripartita. I bibliotecari stanno realizzando degli interventi molto coerenti per ottenere il massimo orientamento all'utente anche negli altri settori, superando

alcune rigidità della collocazione: la suddivisione per temi è sempre più utilizzata, vengono smembrate le classi e il patrimonio viene ulteriormente segmentato attraverso mostre tematiche. Questa sperimentazione a tutto campo dei temi ha un riflesso sul settore d'ingresso. Infatti i temi proposti nella saggistica che incontrano un crescente successo presso il pubblico vengono trasferiti in questo settore.

### La programmazione del patrimonio

La politica degli scarti è una parte fondamentale della programmazione del patrimonio; infatti secondo la concezione di Gütersloh un patrimonio invecchiato scarsamente utilizzato diviene inutile per la biblioteca. Il tetto ottimale del patrimonio è stato fissato intorno alle 130 mila unità, obiettivo che nel 1990 è stato raggiunto. Il concetto è che la biblioteca non debba crescere in modo indefinito: stabilito uno standard quantitativo adeguato, gli sforzi devono convergere sul mantenimento della qualità del patrimonio. La biblioteca scarta in media ogni anno il 10 per cento del patrimonio. Per operare gli acquisti e attuare lo scarto in modo adeguato è necessario monitorare attentamente il movimento del patrimonio. A Gütersloh si usano due strumenti: il tasso di circolazione e

la quota d'assenza. Con il primo viene valutato il successo di un libro presso il pubblico in base al prestito annuo, con il secondo si calcola la percentuale di libri sul totale della sezione e serve a valutare se il patrimonio di una singola sezione è in quantità sufficiente per soddisfare le richieste. La percentuale annua di scarto varia da settore a settore: si va dal 10% degli adulti al 25% della sezione ragazzi; i due criteri fondamentali sono il deterioramento del materiale e il tasso di circolazione, prima di eliminare il libro si valuta se questo è stato collocato correttamente rispetto alle modalità di ricerca del lettore. Con il materiale scartato viene allestito due volte l'anno un mercatino, il cui ricavato viene distribuito ai responsabili delle sezioni proporzionalmente al numero di scarti che hanno effettuato e ogni settore ha autonomia di scelta nell'impiego di questo denaro; questa procedura è molto utile per incentivare e responsabilizzare i bibliotecari sulle politiche di scarto. L'obiettivo ottimale è fissare la quota di "non prestato" in un anno al 10 per cento del patrimonio (nelle biblioteche italiane mediamente il "non prestato" sale al 40-50% l'anno). In ogni settore il tasso di circolazione e la quota d'as-

senza ottimali sono stati fissati in modo diverso. Nel settore adulti la quota d'assenza non deve superare il 25-30%, perché la varietà presente a scaffale aperto deve essere sempre consistente, in quanto il pubblico giudica la biblioteca in base a quello che trova "a scaffale" in quel momento. Nella sezione ragazzi, invece, la quota d'assenza può essere più alta (50%), poiché per i ragazzi i libri sono più facilmente intercambiabili. D'altro canto lo scarto del settore ragazzi è piuttosto elevato (in media un libro in questa sezione non deve avere più di 5 anni), il prestito è molto alto (la quota d'assenza è del 70%) e quindi si procede ad un continuo incremento del patrimonio. Il settore d'ingresso per le sue finalità fortemente promozionali ha un tasso di circolazione medio del 7% e una quota d'assenza del 70-80%, il suo patrimonio è aumentato in 10 anni del 15%, e il prestito costituisce l'11,7% del prestito complessivo della biblioteca. Lo scarto è molto elevato (il 15% annuo), perché il patrimonio va rinnovato frequentemente per mantenere vivo l'interesse del lettore. Il settore della saggistica negli ultimi anni è stato fortemente potenziato, ogni anno viene rinnovato il 10% del patrimonio, perché è necessario un continuo aggiornamento delle opere scientifiche e della manualistica professionale; le nuove tecniche espositive hanno portato a un tasso di circolazione medio del 3,5 (fino al 6% per alcune classi) e a una quota d'assenza del 30%; viene fatta una statistica classe per classe, alcune vengono so-



stenute più di altre perché hanno una quota d'assenza superiore. Ci sembra interessante segnalare i dati dell'"artoteca": la quota d'assenza è del 57,4%, e il tasso di circolazione del 57% ad indicare quanto questa formula di prestito incontri l'interesse del pubblico così come il prestito della ricca dotazione di giochi di società.

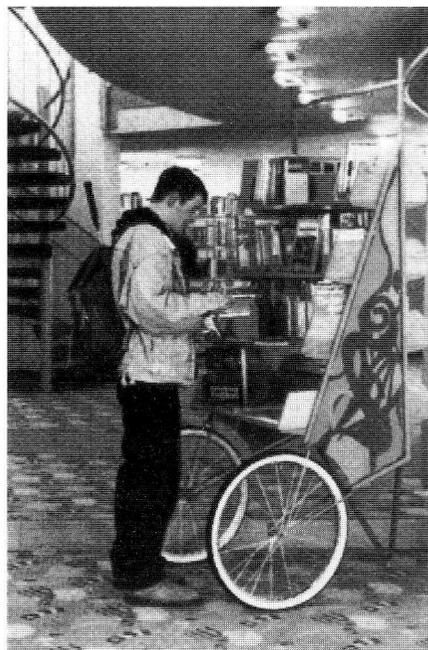
Questi dati forniscono un'idea delle politiche di programmazione adottate. La pianificazione attraverso i piani di breve, medio e lungo periodo è il fulcro progettuale di tutta l'attività della biblioteca. Questi piani contengono i dati sull'utenza, lo sviluppo del patrimonio e il suo utilizzo e propongono obiettivi sia quantitativi che qualitativi con diverse scadenze di realizzazione. I risultati vengono costantemente verificati e comparati agli obiettivi iniziali, infatti la biblioteca ha sempre la possibilità di verificare direttamente sul campo l'efficacia delle sue proposte. Per dare l'idea del successo delle politiche di orientamento all'utenza basti segnalare alcuni dati: la vecchia biblioteca, prima del 1984, possedeva settantamila volumi ►



e raggiungeva il 7% della popolazione: la nuova biblioteca inaugurata nel dicembre del 1983 con ottantamila volumi ha raggiunto nel 1990, dopo soli sette anni d'apertura, il 25% della popolazione, con un incremento del prestito del 72%.<sup>8</sup> Questo risultato è stato raggiunto non tanto grazie all'incremento quantitativo del patrimonio, ma piuttosto per la capacità di pianificare "qualitativamente" gli acquisti attraverso un attento monitoraggio della tipologia d'utenza e dei prestiti. L'elemento determinante e peculiare di Gütersloh è costituito dalle tecniche di presentazione del patrimonio fondate su attente politiche di orientamento all'utenza, che spesso richiedono più fantasia che risorse finanziarie aggiuntive.

### L'organizzazione del personale

La rotazione del patrimonio e le tecniche di presentazione molto articolata richiedono un'alta organizzazione. Il personale della biblioteca si aggira attorno alle 30 unità.



Tutti i bibliotecari e gli assistenti sono occupati per il 50% del loro lavoro settimanale nel servizio al pubblico, e per il restante 50% si dedicano alle attività di acquisto, scarto, catalogazione e all'organizzazione di iniziative culturali e promozionali. Ogni settore ha un responsabile della gestione del patrimonio. L'aspetto più interessante dell'organizzazione consiste nella rotazione del personale su tutti i servizi. Ognuno ha la responsabilità di un settore, ma ruota in tutti i settori per quanto concerne il servizio al pubblico. Questa modalità offre la possibilità di formarsi una visione complessiva della biblioteca, superando l'ottica ristretta del proprio specifico settore. Quest'impostazione è utile nella ripartizione delle risorse e permette al bibliotecario una formazione completa. Ogni settimana si tengono riunioni generali e di settore a cui partecipano tutti gli operatori e i bibliotecari, per mettere in comune problemi e suggerimenti. Nessun aspetto del lavoro in biblioteca viene isolato o messo su un piano inferiore rispetto agli altri. La biblioteca è un sistema integrato che si basa sulla stessa interdipendenza delle varie funzioni.

La direttrice Ute Klaassen è stata una delle figure che hanno ispirato la concezione della biblioteca di Gütersloh fin dalla sua apertura. In questi anni ha promosso una forte sperimentazione nell'applicazione dei modelli di marketing ai servizi all'utenza e ha elaborato dei modelli gestionali finalizzati all'ottimizzazione delle risorse e alla razionalizzazione del lavoro. Queste innovazioni hanno fatto dell'esperienza di Gütersloh un nuovo modello teorico, denominato "biblioteca per l'utente", che la cultura bibliotecaria contemporanea tedesca considera il riferimento più avanzato per la biblioteca pubblica e un avanzamento del modello della biblioteca a tre livelli.<sup>9</sup> ■

### Note

<sup>1</sup> *Gespräch mit Ute Klaassen. Gütersloh: Praxis mit der Dreigeteilten Bibliothek*, "Buch und Bibliothek", 37 (1985), 9, p. 695-703.

<sup>2</sup> Per una presentazione approfondita del modello della biblioteca a tre livelli (o "tripartita") rimando al mio recente contributo *La biblioteca tripartita. Dalla Germania un modello organizzativo alternativo per la pubblica lettura*, "Biblioteche oggi", 15 (1997), 1, p. 52-61.

<sup>3</sup> *Die Äre der konventionellen Bibliothek endet mit der Eröffnung unseres Neubaus: Interview mit Bibliotheksdirektorin U. Klaassen*, "Buchreport" 1981, 32, p. 43.

<sup>4</sup> G. REYES-MORAWSKY, *Stadtbibliothek Gütersloh GmbH: Kooperationsversuch zwischen Medienunternehmen und Kommune*, Wiesbaden Harrassowitz, 1983.

<sup>5</sup> M. CALACH, *Die Gütersloher Bibliotheks-GmbH in der Diskussion*, "Buch und Bibliothek", 32 (1980), 4, p. 366-373.

<sup>6</sup> H. e R. KUHNHEIT, *Kapitalistisches Teufelzeug in Gütersloh Stadtbibliothek*, "Buch und Bibliothek", 43 (1991), 5, p. 454.

<sup>7</sup> U. KLAASSEN, *Von der Freiband zur benutzerorientierte Bibliothek*, "Buch und Bibliothek", 39 (1987), 5, p. 456-457.

<sup>8</sup> STADTBIBLIOTHEK GÜTERSLOH, *Geschäftsbericht 1990*.

<sup>9</sup> Una presentazione dell'esperienza della Biblioteca di Gütersloh e delle tesi su cui si fonda il modello tedesco della biblioteca a tre livelli è stata svolta da Ute Klaassen nell'ottobre del 1991 in un convegno organizzato dalla Provincia di Milano: U. KLAASSEN, *La biblioteca a tre livelli: un nuovo approccio per l'utenza*, in *La biblioteca efficace*, a cura di Massimo Cecconi, Giuseppe Manzoni, Dario Salvetti, Milano, Editrice Bibliografica, 1992, p. 69-75. Su questo tema la direttrice della Biblioteca di Gütersloh è intervenuta con una relazione in occasione di un convegno che si è tenuto nell'ottobre del 1995 all'Istituto Suor Orsola Benincasa a Napoli: cfr. U. KLAASSEN, *Eine Bibliothek für die Bürger*, in *Un'idea di biblioteca*, a cura di Enzo Esposito, Napoli, Cuen, 1996, p. 139-147.