

# Quali prospettive per le aree di cooperazione

*Il caso del Sistema bibliotecario Sud-Ovest  
della provincia di Milano*

Laura Ricchina

*Università degli studi di Milano  
laura.ricchina@unimi.it*

Lo sviluppo attuale dei servizi bibliotecari in Italia non può prescindere dalla cooperazione, infatti l'adeguamento tecnologico, i servizi informatizzati, l'assetto multimediale delle collezioni, i servizi on line, solo per citare alcuni esempi, non sono sostenibili per una singola biblioteca, ma richiedono una centralizzazione dei servizi per garantire competenze tecniche elevate ed economie di scala. Questo è tanto più vero in Italia, parcellizzata in circa 8.500 comuni di cui solo 200 sono al di sopra dei 50 mila abitanti. Fatta eccezione per lo sviluppo dei poli regionali del Servizio bibliotecario nazionale (SBN), la cooperazione su scala territoriale è un fenomeno che riguarda quasi esclusivamente il centro e nord dell'Italia, e anche in queste aree è presente in modo disomogeneo. Si va da regioni come la Lombardia, l'Emilia-Romagna, il Trentino, in cui esiste una tradizione pluridecennale di sistemi bibliotecari, a realtà come il Veneto o il Piemonte in cui in passato non c'è stata una forte spinta istituzionale in questa direzione, e solo di recente si cominciano a potenziare le reti bibliotecarie a livello territoriale. Anche i modelli di cooperazione sono diversi: si va dall'esperienza lombarda, in cui la collaborazione tra biblioteche si sviluppa attraverso una decisa coesione territoriale, alla Toscana dove le forme di cooperazione sono legate non tanto al territorio

quanto a specifici progetti. Con tutti i pro e contro del caso. In Lombardia i sistemi bibliotecari da un lato hanno un buon radicamento nel territorio e garantiscono una diffusione omogenea di standard di servizio di qualità, dall'altro rischiano di chiudersi su se stessi a scapito di una collaborazione più ampia su scala provinciale, con le aree metropolitane e con tipologie di biblioteche differenti. In Toscana, dove sono poco diffuse e non ben strutturate le reti territoriali su scala intercomunale e provinciale, in compenso la cooperazione per progetti ha consentito forme di collaborazione tra biblioteche universitarie e biblioteche pubbliche nell'area di Firenze e una serie di servizi su scala regionale.

In base all'indagine del Gruppo sulla valutazione della cooperazione dell'AIB relativa agli anni 2003 e 2004, risulta che: la forma di finanziamento prevalente dei sistemi è quella per quota capitolaria; il 41% delle risorse arriva dai Comuni, il 33% dalla Provincia e il 15% dalla Regione; la forma giuridica prevalente è quella della convenzione.

Quello che emerge a livello generale è una grande eterogeneità nel grado di sviluppo dei sistemi e un medio livello di solidarietà basato sul finanziamento prevalente per quota capitolaria. La massima spinta alla costituzione dei sistemi è ancora l'integrazione informativa; solitamente è presente un centro servizi

in cui sono accentrate alcune funzioni come la catalogazione, il prestito interbibliotecario, il supporto tecnico e informatico. I primi risultati al pubblico sono un OPAC, un unico sito web e la circolazione del patrimonio tra più biblioteche. L'integrazione organizzativa si realizza attraverso comitati tecnici composti dai bibliotecari delle diverse biblioteche cooperanti. Solitamente il ruolo del centro sistema è squisitamente tecnico, suddiviso per competenze. Carente il ruolo dei politici nella definizione delle strategie di servizio.

In questo articolo cercherò di individuare alcune problematiche e prospettive che riguardano lo stato dell'arte della cooperazione in Italia e di proporre un approccio di lavoro per la costruzione di grandi aree di cooperazione che in parte è ricavato da studi di project management specifici per la costituzione di reti, soprattutto in area europea e anglosassone, e in massima parte dall'esperienza effettuata come coordinatrice del progetto di costituzione del Sistema bibliotecario Sud-Ovest della Provincia di Milano che è stato realizzato negli ultimi due anni e che mi ha permesso di sperimentare sul campo alcune metodologie. In questa sede vorrei però mettere sullo sfondo eventuali riferimenti teorici per concentrarmi sull'esperienza concreta italiana, con l'obiettivo di proporre dei nodi critici su cui lavorare per dare un futuro ai nostri

servizi bibliotecari. Cercherò di mettere a fuoco un approccio di project management per la costituzione di aree di cooperazione bibliotecaria attraverso tre possibili stadi di sviluppo: l'integrazione informativa, l'integrazione operativa e organizzativa, l'integrazione istituzionale.

## Il management applicato alle reti

L'approccio manageriale si enuclea in tre elementi fondamentali: l'analisi strategica, la progettazione dei servizi e la loro programmazione.<sup>1</sup>

Nell'ultima edizione del manifesto dell'Unesco<sup>2</sup> e nelle ultime *Linee guida IFLA/Unesco per lo sviluppo delle biblioteche pubbliche* la definizione di strategie, ovvero di obiettivi e priorità in base ai bisogni della comunità locale, diventa il fondamento su cui costruire l'identità della biblioteca e il suo corretto funzionamento.<sup>3</sup> La cooperazione non solo all'interno, ma anche con altri partner, come gruppi di utenti e professionisti a livello locale, nazionale e internazionale, è uno strumento imprescindibile per riconoscere i bisogni diversificati degli utenti e garantire la massima fruizione e soddisfazione.<sup>4</sup> La biblioteca diventa un contesto dinamico in cui il project management può dare l'indicazione di un percorso piuttosto che descrivere ciò che deve essere fatto.

Tra le competenze professionali del responsabile di biblioteca emergono l'analisi e la valutazione dei bisogni, la progettazione e la programmazione dei servizi, la gestione delle risorse, la misurazione dei risultati, la capacità di sollecitare l'interesse dei politici, di attrarre finanziamenti adeguati e costanti, e di partecipare alla vita della comunità.<sup>5</sup>

Per analisi strategica si intende pri-

ariamente l'analisi dei bisogni della comunità, l'analisi dei servizi, l'analisi dei concorrenti, la definizione delle priorità sociali e l'individuazione degli obiettivi in base alle priorità sociali. Nelle nostre realtà la strategia è quasi sempre implicita, non deliberata, occorre esplicitarla per individuare il posizionamento strategico della biblioteca.<sup>6</sup>

La progettazione del servizio discende dalla strategia e riguarda il contenuto principale del servizio stesso: a chi si rivolge, con quali prodotti. Nella progettazione troviamo descritti aspetti come gli elementi accessori del servizio, il sistema d'erogazione o canale distributivo, il prezzo determinato dal costo finanziario per l'utente, il tempo d'attesa e il tempo di fruizione, la comunicazione, il personale di contatto (risorse umane necessarie).<sup>7</sup>

La programmazione del servizio si occupa dei costi, delle risorse, dei tempi di attivazione.

La pianificazione si occupa dei risultati che ci si propone di conseguire nel tempo, in base a una programmazione che può essere annuale, triennale, quinquennale. Nella pianificazione operativa, gli elementi decisivi per il conseguimento dei risultati devono basarsi sulla definizione di obiettivi chiari, su una tempistica realistica, con una grossa attenzione a commisurare gli obiettivi alle risorse disponibili.

La definizione degli obiettivi richiede l'indagine preliminare del contesto, ovvero in prima istanza le caratteristiche della popolazione e del territorio, in seconda istanza l'analisi degli attuali servizi della biblioteca e dei livelli raggiunti. A quest'indagine si affianca l'analisi di mercato, ovvero l'individuazione dei concorrenti, e delle caratteristiche delle altre agenzie sul territorio che erogano lo stesso servizio.

La progettazione del servizio nella sua veste finale deve contenere

sempre alcuni elementi essenziali: le tipologie di utenza cui si rivolge il servizio (caratteristiche socio-demografiche, età, livelli d'istruzione, abitudini sociali, occupazione, residenza, percorsi urbani), gli obiettivi principali (finalità, descrizione prodotti/servizi), le modalità di erogazione (in biblioteca, a domicilio, tramite e-mail, gratuito o tariffato, tempi di fruizione del servizio, modalità di comunicazione, carta dei servizi), le risorse necessarie (personale, tecnologie ecc.), i costi, i tempi di realizzazione (fase start-up, fase a regime, fase avanzata), la programmazione dei risultati e la verifica delle scelte effettuate attraverso la valutazione dei risultati.

## La Lombardia e la provincia di Milano

Nel Programma pluriennale regionale 2001-2003 la Regione Lombardia, per potenziare e allargare le aree di cooperazione, ha previsto l'accorpamento di più sistemi bibliotecari per realizzare delle reti con bacini d'utenza di almeno 300 mila abitanti.

Le nuove aggregazioni sono state riaffermate dal Programma 2004-2006. Il piano regionale triennale 2004-2006 della Regione Lombardia vincola l'erogazione di finanziamenti agli obiettivi e indirizzi formulati: consolidamento della rete sistemica, rinnovamento qualitativo e incremento del patrimonio documentario, integrazione e coordinamento dei servizi centralizzati.

La logica utilizzata dalla Regione per erogare i finanziamenti è quella della sussidiarietà, in cui il cofinanziamento assume una rilevanza fondamentale: i soggetti beneficiari devono prevedere un proprio apporto finanziario pari almeno al 50% del costo dei progetti. In altre parole, maggiore sarà l'impegno finanziario dei comuni afferenti al

sistema, maggiore sarà la possibilità di accedere a finanziamenti regionali. La valutazione data dalla Regione riguarda solo l'impegno di spesa veicolato attraverso la rete sistemica, e non quello stanziato nei bilanci dei singoli comuni. Al di là delle valutazioni sul sistema di finanziamento, è quindi evidente che sia conveniente far convergere una serie di attività e servizi verso una gestione partecipata. Il processo di accorpamento è stato lungo e non privo di ostacoli. Il punto di forza del progetto lombardo è rappresentato dal radicamento nel territorio e dall'obiettivo di costituire delle aree di cooperazione che consentano di avere la massa critica necessaria per realizzare servizi centralizzati di alto livello – anche se è ancora tutta aperta la riflessione sulle dimensioni ottimali sia geografiche sia, soprattutto, economiche, di un sistema.

Il limite del progetto va individuato nella mancanza di un'analisi adeguata riguardo ai confini territoriali dei nuovi sistemi, tracciati forse un po' a tavolino, e nell'assenza di un adeguato processo di accompagnamento rispetto agli strumenti e alle metodologie utili per realizzare le nuove aree di cooperazione.

Grazie alle indicazioni del piano pluriennale regionale per le biblioteche 2001-2003 della Regione Lombardia si è passati da 70 sistemi bibliotecari a 40; in provincia di Milano è in corso di completamento un processo di accorpamento degli attuali sistemi che ha consolidato sistemi bibliotecari che comprendono anche a più di 50 comuni, con bacini d'utenza dai 300 mila fino agli 800 mila abitanti.

Una delle problematiche più evidenti riguarda il rapporto tra il sistema bibliotecario urbano di Milano e i sistemi dell'hinterland. Con l'istituzione della Provincia di Monza, il territorio della Provincia

di Milano viene a coincidere con l'area metropolitana, e i sistemi bibliotecari dell'hinterland sono denominati Sud-Ovest, Nord-Est, Nord-Ovest in riferimento alla città di Milano. Purtroppo ad oggi non si è ancora realizzato uno stretto collegamento tra città e hinterland, che peraltro sarebbe coerente con gli spostamenti quotidiani di gran parte della popolazione. In questo processo di integrazione la Provincia e il Comune di Milano devono rispondere a una domanda strategica: come orientare i servizi bibliotecari di un'area di oltre 4 milioni di abitanti con una densità altissima, in cui centro della città e hinterland vanno concepiti come un unico territorio. In questa direzione andrebbe approfondito l'esperienza catalana, in cui Provincia e Comune di Barcellona hanno realizzato una stretta collaborazione.<sup>8</sup>

### **Quanto si investe e quali sono i modelli di riferimento nella cooperazione?**

Una riflessione importante viene dall'analisi delle risorse destinate alla cooperazione. Nella provincia di Milano i sistemi vengono finanziati mediamente per 1/3 da Regione e Provincia e per 2/3 dai Comuni (figura 1). All'interno del bilancio per la biblioteca del singolo comune mediamente solo il 5% viene dedicato alla cooperazione, e questo è dovuto in parte alla voce del personale, che è a carico del Comune e riguarda il 60-70% del bilancio, in parte al fatto che i servizi centralizzati sono ancora una componente minima della gestione della biblioteca. Questo è da tenere ben presente quando parliamo con enfasi della rilevanza della cooperazione o quando parliamo di un effetto di economie di scala per i comuni, che per ora è scarsamente rilevante visto che ri-

guarda il 5% della spesa destinata alla biblioteca. Le politiche bibliotecarie dei comuni si esprimono quasi esclusivamente nelle spese correnti per le biblioteche. L'accento, in questa fase dello sviluppo, va posto sui vantaggi qualitativi della cooperazione che sono notevoli in termini di dotazione tecnologica, aumento della dotazione documentaria e della qualità delle collezioni, sviluppo dei servizi multimediali, aggiornamento del personale, solo per dirne alcuni. All'interno della provincia di Milano, e non solo, si possono individuare tre livelli di cooperazione che rispondono a diversi stadi di sviluppo: un modello di base, un modello intermedio e un modello avanzato.

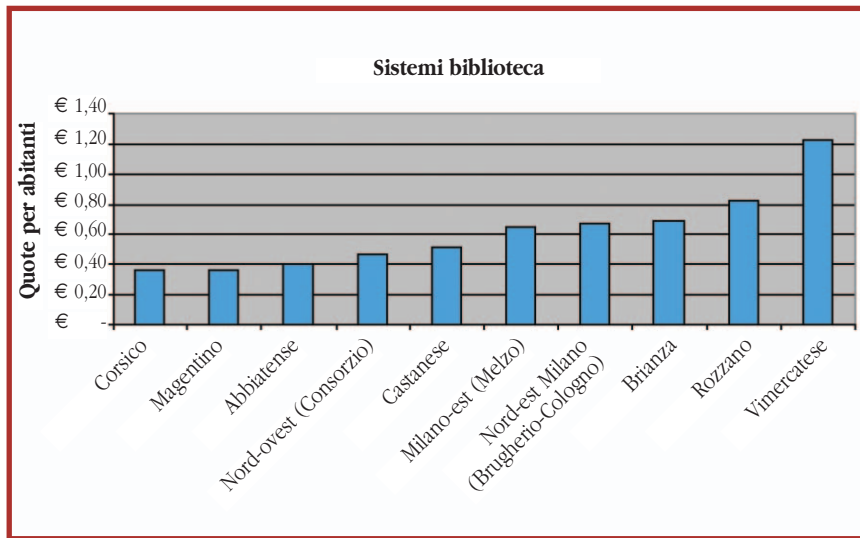
I contenuti dei tre modelli sono stati individuati attraverso uno studio dell'evoluzione dei modelli di cooperazione in Italia, soprattutto nell'area lombarda e della provincia di Milano, e sono stati utilizzati nella progettazione del Sistema bibliotecario Sud-Ovest, come strumento di valutazione della situazione esistente e di progettazione del nuovo sistema (figura 2). L'intensità e le componenti della cooperazione sono numerose e variegata e la combinazione tra i servizi potrebbe dare luogo a una casistica molto più vasta.

I tre modelli elencati sono una prima forma di classificazione definita in base a vari livelli di complessità e indicano semplicemente la natura del servizio erogato.

#### *Il primo livello*

Il primo livello di cooperazione è quello minimo, senza il quale non si può parlare di sistemi bibliotecari. Esso comprende la catalogazione, il prestito interbibliotecario, la presenza di un software di gestione unico e di un OPAC, la gestione della rete geografica. Di solito prevede anche un sito web

Fig. 1 – Quota capitaria versata dai Comuni per i sistemi bibliotecari. Dati della Provincia di Milano, 2004



dell'intero sistema e l'elaborazione delle statistiche a livello centrale. Poiché questi servizi di base sono lo strumento di lavoro quotidiano per i bibliotecari, è fondamentale che siano di buon livello, che funzionino perfettamente e siano facili da utilizzare. Il loro uso deve essere condiviso, in modo che all'interno delle biblioteche cominci a crearsi una salda cultura di cooperazione basata sul ricorso ai medesimi strumenti. Quasi tutti i sistemi hanno raggiunto il livello minimo di cooperazione. Questi servizi sono il livello base da cui non si può prescindere per costruire un sistema bibliotecario. Per questa tipologia di servizi il sistema resta una struttura di secondo livello che eroga servizi alle biblioteche. La gestione delle biblioteche, sia sul piano dell'organizzazione dei servizi che dei costi, rimane completamente a carico dei singoli comuni, e come si diceva sopra la spesa dei comuni per il sistema si attesta intorno al 5% della spesa complessiva per la biblioteca.

*Il secondo livello*

Il secondo modello comprende tutti i servizi del livello di base, cui

si aggiungono alcuni servizi che intervengono sulla qualità dell'offerta documentaria: la gestione delle raccolte (revisione e acquisto coordinato); la presenza di un magazzino centrale per le opere meno richieste e per gli arretrati dei periodici, la cui conservazione comporta solitamente problemi di spazio; il coordinamento delle iniziative di promozione alla lettura; la comunicazione esterna. Per questa tipologia di servizi, il sistema resta una struttura di secondo livello che eroga servizi alle biblioteche. La gestione delle biblioteche, sia sul piano dell'orga-

nizzazione dei servizi che dei costi, rimane ancora in prevalenza a carico dei singoli comuni. In questo caso la spesa dei comuni per il sistema può alzarsi al 7% e oltre della spesa complessiva per le biblioteche, in rapporto a quanto si vanno a centralizzare alcuni servizi; se ad esempio si centralizza completamente l'acquisto del patrimonio documentario, le percentuali cambiano. Sicuramente la gestione coordinata delle raccolte è un servizio di alto livello qualitativo che rende la costituzione del sistema una scelta di alto profilo e costituisce un significativo passo in avanti verso un'erogazione coordinata dei servizi, con cui si stanno misurando i sistemi bibliotecari più avanzati. Con il servizio di gestione delle raccolte si attua il supporto tecnico alle biblioteche per la revisione/scarto delle collezioni, la stesura di bibliografie tematiche per le nuove acquisizioni, la formazione di gruppi di lavoro che consentano di attivare forme di acquisto coordinato per garantire un maggior numero di titoli disponibili a catalogo e distribuiti sul territorio in modo coerente ai bisogni della popolazione, l'allestimento di un magazzino centrale, o meglio denominato biblioteca centrale a scaffale chiuso, per lo stoccaggio e la movimentazione dei

Fig. 2 - I tre modelli di cooperazione elaborati per la costituzione del Sistema bibliotecario Sud-Ovest

<p><b>MODELLO MINIMO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Catalogazione centralizzata</li> <li>• Prestito interbibliotecario</li> <li>• Software unico di gestione</li> <li>• Unica rete geografica</li> <li>• Statistiche centralizzate</li> </ul>	<p><b>MODELLO MEDIO</b></p> <p>Alle funzioni del modello precedente si aggiungono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione centralizzata delle raccolte (acquisto, revisione, scarto)</li> <li>• Magazzino centralizzato</li> <li>• Promozione della lettura</li> </ul>	<p><b>MODELLO AVANZATO</b></p> <p>Alle funzioni dei due modelli precedenti si aggiungono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formazione del personale</li> <li>• Manutenzione hardware e software</li> <li>• Gestione di personale specializzato</li> </ul>
---	---	---

volumi delle biblioteche associate che sono meno richiesti e per la conservazione degli arretrati dei periodici.

Nel secondo modello rientrano anche l'attività di promozione alla lettura e le attività culturali, per le quali il centro sistema è in grado di coordinare iniziative d'interesse per un certo numero di biblioteche stipulando dei contratti vantaggiosi, e la comunicazione gestita come attività strategica sia all'interno del sistema, per consentire la più ampia circolazione delle informazioni e delle pratiche di lavoro tra i bibliotecari, sia all'esterno, per far conoscere le attività offerte dalle biblioteche attraverso una pubblicistica adeguata e diversificata in base alle esigenze.

### *Il terzo livello*

Il terzo modello richiede un livello di cooperazione avanzato. Ai primi due livelli si aggiungono alcune voci che aumentano in modo consistente il bilancio del sistema; ad esempio la formazione del personale delle biblioteche. Attualmente sono pochi i comuni che hanno a bilancio una voce per l'aggiornamento del personale, nonostante le linee guida IFLA/Unesco per le biblioteche pubbliche prevedano che almeno lo 0,05% del bilancio della biblioteca venga destinato alla formazione. I sistemi che comprendono ormai più di cento unità di personale potrebbero organizzare in modo efficace dei progetti di formazione *ad hoc* in base alle esigenze interne.

Anche l'assistenza e la manutenzione hardware e software è spesso un punto dolente per i bibliotecari che dipendono dai Centri elaborazione dati (CED) del proprio Comune che raramente garantisce un intervento tempestivo e competente. Questa carenza crea molte problematiche nel servizio al pubblico, dato che tutta la movi-

mentazione del materiale e il servizio di reference vengono realizzati attraverso il computer. Un servizio centrale potrebbe curare l'assistenza e la manutenzione hardware e software di tutte le sedi, riuscendo a ottenere contratti molto vantaggiosi con le società di informatica e adattamenti del software personalizzati, grazie alle dimensioni dell'intervento.

Una voce che potrebbe modificare in modo consistente il peso del sistema è la gestione diretta del personale. Ad esempio il sistema potrebbe fornire personale specializzato in grado di intervenire nelle situazioni, peraltro frequenti nelle nostre realtà, di temporanee carenze legate ai periodi estivi, di trasloco della biblioteca, inventario e revisione delle raccolte, iniziative speciali che richiedono più personale di quello normalmente in servizio, fino a ipotizzare una gestione diretta di alcune sedi da parte del sistema.

Un centro sistema ben strutturato e specializzato è in grado di perseguire fino in fondo le finalità della biblioteca pubblica che richiedono capacità organizzative complesse, come l'erogazione di servizi bibliotecari nelle carceri, nelle case di riposo e nelle scuole per raggiungere fasce d'utenza non ancora servite, e la promozione dei servizi bibliotecari all'interno di manifestazioni e iniziative culturali del territorio per raggiungere fasce d'utenza potenziale. Il sistema comporta un'ottimizzazione delle risorse rispetto ad alcuni servizi, come la formazione del personale e la manutenzione, gli arredi e la segnaletica, attraverso l'attivazione di servizi di supporto e consulenza per la progettazione e/o l'acquisto dei materiali d'arredo necessari alle biblioteche, con la possibilità di realizzare forti economie di scala. Un'altra attività è quella di erogare servizi alle pubbliche amministrazioni, relativi alle

specifiche competenze biblioteconomiche e bibliografiche proprie dei servizi bibliotecari (assistenza per la gestione del sito web, indicizzazione di risorse elettroniche *ad hoc*, ufficio stampa, documentazione locale); servizi di consulenza in alcuni ambiti come quello legislativo; servizi per le aziende (document delivery, analisi territoriale ecc.), garantendo competenze biblioteconomiche, aggiornamento tecnologico e un'efficienza nel funzionamento che sono condizioni indispensabili per una buona riuscita del servizio. Un fattore fondamentale di successo è il potenziamento delle iniziative e dei servizi in collaborazione con altri settori: settori pubblici (cultura, sport, giovani, servizi sociali) o privati (associazioni culturali, fondazioni, aziende ecc.), mettendo in atto anche operazioni di fundraising e sponsorizzazioni. Il sistema può assumere un ruolo importante nello svolgere un'analisi socio-culturale articolata del territorio e della popolazione,<sup>9</sup> in modo da avere degli elementi utili per progettare le strategie di servizio in modo da aumentare l'indice d'impatto da cui dipende la possibilità di uno sviluppo futuro delle biblioteche.

Attualmente, nella provincia di Milano, le strutture che funzionano presentano percentuali del 15-20% della popolazione iscritta alla biblioteca, ma sono comunque poche; la maggior parte si aggira tra il 5 e il 10%, al netto delle aree urbane che, come nel caso di Milano, possono arrivare anche a percentuali più basse, soprattutto per alcune fasce d'età.<sup>10</sup> Questi dati stanno a indicare che la biblioteca pubblica è ancora lontana dall'essere un centro culturale, formativo e informativo rivolto a tutta la popolazione. Attente analisi sui bisogni dell'utenza fatte su scala sistemica potrebbero aiutare a definire strategie maggiormente efficaci dal

punto di vista dell'impatto sulla popolazione.

Nel terzo modello il sistema diventa un interlocutore forte e ben visibile sul territorio, in grado di costruire forme di integrazioni anche con altre realtà pubbliche e private non strettamente bibliotecarie. Come i due primi modelli, fornisce alle biblioteche servizi di secondo livello, ma si differenzia dai precedenti in quanto fa un notevole salto in avanti nella gestione centralizzata dei servizi. Infatti porta al suo interno alcuni punti critici come la formazione del personale delle biblioteche e la manutenzione centralizzata di hardware e software, due attività cruciali per la buona riuscita dei servizi bibliotecari e che attualmente i singoli comuni fanno fatica a gestire in proprio in modo efficace. In questa ipotesi la percentuale della spesa del sistema rispetto al bilancio corrente della biblioteca potrebbe salire fino al 30%. Tale scelta richiede ai comuni di andare nella direzione di uniformare le politiche per i servizi bibliotecari, cercando di pareggiare le quote verso l'alto, con il vantaggio che questa è l'unica strada per garanti-

re alla popolazione del territorio uno standard qualitativo di buon livello, uguale per tutti. Attualmente all'interno di uno stesso sistema ogni comune investe risorse molto diverse per il personale, o per gli acquisti. Con la centralizzazione dei servizi si opera un processo di integrazione delle risorse, con un innalzamento complessivo che produce un forte consolidamento delle biblioteche pubbliche come servizi essenziali delle politiche culturali degli enti locali. L'integrazione si gioca sul principio di equità con l'intento di uniformare le politiche in un percorso graduale che porta a ridurre gli oneri nelle singole sedi e a riempire il coordinamento di contenuti (transito dal secondo al terzo modello). Questo processo comporta una riorganizzazione della forma di gestione ed eventualmente dell'assetto giuridico.

Questo effetto è leggibile nell'esperienza realizzata a sud di Milano, dove cinque sistemi si stanno unendo. Nella fase iniziale del processo (2003) la quota media pro capite per i sistemi era di 0,50 euro, contro la quota media pro capite per la gestione della singo-

la biblioteca pari a 8,00 euro. Per cui il rapporto tra le risorse per il sistema rispetto a quelle destinate alla gestione diretta delle biblioteche è attorno al 5% (tabella 1). I cinque sistemi presentavano forti differenze dal punto di vista dei finanziamenti: si andava da 0,82 euro del Sistema di Rozzano (il secondo nella provincia di Milano dopo Vimercate) a 0,36 euro del Sistema di Corsico e del Magentino. Il processo di costituzione del nuovo sistema sta portando all'approvazione di una quota pro capite per tutti pari a euro 0,90 euro (figura 3).

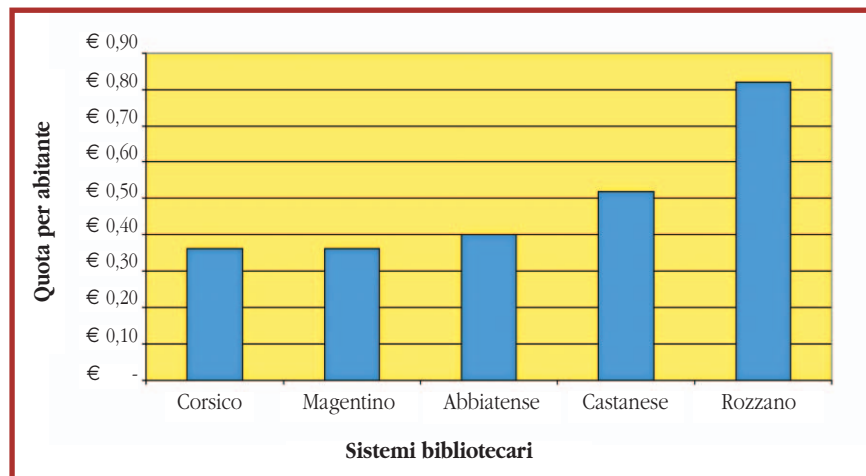
### La progettazione strategica applicata alle reti

La metodologia per costituire delle grosse aree di cooperazione deve partire dall'analisi dell'esistente: analisi del territorio e della popolazione, analisi dei sistemi coinvolti, della loro storia, dei punti di forza e di debolezza di ognuno. Quest'analisi può essere fatta con l'utilizzo di dati statistici e dati georeferenziati, attraverso questionari e focus group. Da tale analisi

Tab. 1 - Schema che esprime la spesa pro capite per la biblioteca e per il sistema dei cinque sistemi bibliotecari che si stanno unificando nell'area Sud-Ovest di Milano. Dati della Provincia di Milano, 2003

Sistemi bibliotecari	Popolazione	Spesa Corrente	Spesa pro capite per le biblioteche	Quota pro capite per il sistema	Spesa per il sistema (quota Comuni)	Spesa totale del sistema	Rapporto tra spesa corrente per il sistema (%)
Castanese	63.323	€ 623.474,00	9,85	€ 0,52	€ 32.927,96	€ 72.409	5,28
Abbiatense	66.930	€ 472.725,00	7,06	€ 0,40	€ 26.772,00	€ 84.640	5,66
Corsico	114.013	€ 835.125,00	7,32	€ 0,36	€ 41.044,68	€ 99.755	4,91
Rozzano	106.997	€ 1.399.333,00	13,08	€ 0,82	€ 87.737,54	€ 151.772	6,27
Magentino	106.675	€ 706.361,00	6,62	€ 0,36	€ 38.403,00	€ 88.300	5,44
<b>Totale</b>	<b>457.938</b>	<b>€ 4.037.018,00</b>	<b>8,82</b>	<b>Media 0,50</b>	<b>€ 226.885,18</b>	<b>€ 496.876</b>	<b>5,62</b>
Totale spesa pro capite dichiarata del sistema del Castanese per i servizi bibliotecari							€ 10,37
Totale spesa pro capite dichiarata del sistema dell'Abbiatense per i servizi bibliotecari							€ 7,46
Totale spesa pro capite dichiarata del sistema di Corsico per i servizi bibliotecari							€ 7,68
Totale spesa pro capite dichiarata del sistema di Rozzano per i servizi bibliotecari							€ 13,90
Totale spesa pro capite dichiarata del sistema del Magentino per i servizi bibliotecari							€ 6,98

Fig. 3 – Contributo dei cinque sistemi precedenti la costituzione del Sistema bibliotecario Sud-Ovest fino al 2004. Il processo di crescita del sistema ha portato al contributo uniforme di tutti i 51 Comuni, pari a 0,90 per il 2006



derivano in ordine logico la definizione dei target in base alle priorità strategiche, la determinazione dei servizi centralizzati e della loro organizzazione, l'analisi della struttura organizzativa e delle forme di gestione, e solo in ultima istanza l'assetto giuridico, determinato sulla base dei servizi che si vogliono erogare.

In questa sede presentiamo la metodologia del project management volta alla realizzazione di grosse reti bibliotecarie, che nell'applicazione sul campo va sempre adattata, nei modi e nei tempi, alla situazione reale in cui viene utilizzata.

La cooperazione è promossa da due finalità fondamentali: da un lato centralizzare i servizi ad alta specializzazione (catalogazione, sito web, gestione delle raccolte), dall'altro differenziare le modalità d'offerta a seconda delle tipologie e delle dimensioni delle biblioteche. La scelta di ampliare e intensificare il livello di coordinamento può avere una grande efficacia quando risponde a una logica di integrazione/differenziazione dei servizi che consenta di migliorare la soddisfazione dei bisogni culturali e informativi della popolazione.

L'integrazione porta dei vantaggi sia sul fronte dell'organizzazione

interna che su quello dei servizi alla cittadinanza.

Sul fronte dell'organizzazione interna gli obiettivi sono quelli di ricercare economie di scala di medio e lungo termine (catalogazione, prestito interbibliotecario, acquisto di servizi di supporto, gestione del patrimonio, coordinamento di iniziative culturali ecc.), di migliorare l'ambiente professionale attraverso il confronto tra gli operatori dei vari sistemi, consentendo di valorizzare a pieno tutte le competenze interne presenti nell'area di cooperazione, di ottimizzare le risorse e di reperire più facilmente fonti finanziarie aggiuntive.

Sul fronte dei servizi al pubblico dà la possibilità di articolare i servizi offerti in funzione delle esigenze espresse dal territorio, consentendo di investire maggiormente sui servizi che non sono ancora attivati, di creare delle forme di collaborazione con le altre strutture per quelli già disponibili, di dare maggior visibilità ai servizi attraverso adeguate iniziative di pubblicità, di creare economie di specializzazione in una rete di servizi integrata.

Ad esempio nel processo di costituzione del Sistema Sud-Ovest il progetto iniziale presentava alcuni

obiettivi programmatici suddivisibili in:

- 1) strategia e progettazione dei servizi – con l'integrazione informativa (catalogo, OPAC e sito web unificati) e con il prestito interbibliotecario;
- 2) definizione dell'assetto istituzionale – organizzazione e modello gestionale;
- 3) aspetti di comunicazione e promozione dei servizi – nuovo logo, campagna informativa, linee guida per la carta dei servizi.

### La progettazione dei servizi

Il primo passo della progettazione è l'analisi preliminare del territorio (distribuzione demografica, viabilità) e delle caratteristiche socioculturali della popolazione che consenta di individuare in modo organico i bisogni culturali e informativi del bacino d'utenza di riferimento; il secondo passo è l'analisi dei servizi bibliotecari attuali, per evidenziarne le caratteristiche, i punti di forza e di debolezza e le in/coerenze rispetto ai bisogni.

È importante essere ben consapevoli del punto di partenza, infatti le biblioteche o i sistemi coinvolti in un processo d'accorpamento portano culture organizzative, tradizioni, modalità operative, sistemi di rilevazione dei costi e finanziamenti molto differenti tra loro. Il primo grande lavoro è quello di rendere omogenee procedure e stili organizzativi, cercando di valorizzare le esperienze positive e di compensare le carenze.

Questi primi due studi sono la premessa indispensabile all'analisi strategica che dovrà determinare le priorità del nuovo sistema, quali obiettivi volti a realizzare un miglior servizio all'utenza e un funzionamento ottimale del sistema. Dall'analisi strategica dovrà derivare la progettazione dei servizi, stabilendo contenuti e modalità di erogazione. A questo punto è pos-

sibile avviare lo studio e la definizione del nuovo assetto istituzionale (forma gestionale) e organizzativo. In funzione dell'assetto istituzionale prescelto, in ultima istanza, sarà selezionata la forma giuridica del nuovo ente più adatta a realizzare gli obiettivi individuati. Infine la programmazione dei risultati attesi e la verifica dei risultati raggiunti sono fondamentali per orientare le scelte strategiche e indirizzare la progettazione dei servizi.

Il processo prevede tre principali livelli d'intervento: il project management a sostegno e coordinamento degli obiettivi strategici per ciascun progetto individuato; la progettazione di nuovi servizi o riprogettazione di servizi esistenti; la programmazione e il controllo che permetta un'attenta verifica dei risultati rispetto alle proiezioni attese definite nella programmazione stessa.

Questi piani si possono esemplificare in una tabella che mette in relazione gli interventi con le fasi di progettazione e i tempi di realizzazione di ciascuna fase (tabella 2).

*Le modalità di lavoro*

Un aspetto importante del processo riguarda le modalità di lavoro. L'elemento critico e determinante per la costituzione di una grande area di cooperazione è la presenza di dialogo e di coesione tra i protagonisti del processo (assessori, coordinatori, direttori di biblioteca, bibliotecari). La realizzazione di una rete di servizi non può essere un processo che parte esclusivamente dall'alto e viene imposto, ma richiede per la sua buona riuscita un livello di consenso molto alto, sia tecnico che politico. Fondamentale è il coinvolgimento dei bibliotecari a diversi livelli: il lavoro va svolto prima di tutto con il gruppo dei coordinatori e direttori dei sistemi coinvolti nel pro-

Tab. 2 - Esempio di project management. La tabella operativa mette in relazione gli interventi, con le fasi di progettazione e i tempi di realizzazione di ciascuna fase

Focus	Analisi strategica		Progettazione dei servizi		Programmazione e verifica	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004
Assetto istituzione/organizzativo		sì		sì (2005)		
Prestito interb., catalogazione, OPAC/web	sì		sì			sì
Progettazione altri servizi (acquisti centralizzati ecc.)				sì		
Comunicazione (logo ecc.)				sì		

cesso d'integrazione. Questo consente di costruire degli obiettivi e una cultura di lavoro comuni. Occorre realizzare delle modalità di comunicazione e coinvolgimento di tutti i bibliotecari in modo che il processo non cada dall'alto, ma venga immediatamente fatto proprio dal personale: interviste, sopralluoghi nelle biblioteche, consultazioni, comunicazioni scritte dei risultati raggiunti, comitati tecnici, riunioni, gruppi di lavoro su precisi argomenti in cui coinvolgere i bibliotecari provenienti da diverse biblioteche, in modo da cominciare a creare un confronto sul servizio, che diventa anche

una forma di crescita professionale e crea un bagaglio comune di competenze. In secondo luogo occorre coinvolgere anche gli organi politici in modo che esprimano di volta in volta gli indirizzi espressi dalle amministrazioni interessate e sostengano il processo con adeguati finanziamenti. Tre sono le possibili modalità: oltre ai colloqui individuali, indire periodicamente le riunioni dei presidenti dei sistemi, e quando è pronta una proposta articolata presentarla nelle riunioni ristrette d'area ai politici dei vari sistemi coinvolti, oppure in modo plenario nell'assemblea dei sindaci.

Tab. 3 - A titolo esemplificativo, un elenco di servizi da centralizzare che possono essere selezionati nella compilazione del questionario

- catalogazione
- prestito interbibliotecario interno
- prestito interbibliotecario nazionale e internazionale
- gestione del software di gestione e del catalogo
- redazione di regolamenti, indirizzi, standard di riferimento
- gestione della rete geografica (server e connettività)
- misurazione e valutazione dei servizi: elaborazione statistiche
- gestione del sito web
- acquisto coordinato
- formazione del personale
- iniziative di promozione alla lettura
- iniziative culturali
- acquisto, manutenzione hardware e software
- magazzino centrale
- pubblicistica
- arredi e segnaletica
- erogazione di servizi alle pubbliche amministrazioni del proprio territorio (rassegne stampa, documentazione locale, apparato legislativo, analisi del territorio)
- gestione di iniziative e servizi in collaborazione con altre strutture del territorio: settori pubblici (cultura, sport, giovani, servizi sociali) o privati (associazioni culturali, fondazioni, aziende ecc.)
- gestione del personale



Nel processo di costituzione del Sistema Sud-Ovest il gruppo di lavoro principale era composto dai direttori dei cinque sistemi, da un coordinatore di tutto il progetto e da un responsabile amministrativo. Per due anni si sono tenuti incontri di lavoro quindicinali, con report periodici sui contenuti del progetto. I risultati del lavoro sono stati proposti periodicamente ai comitati tecnici dei bibliotecari e alla consulta dei presidenti dei sistemi, composta dagli assessori alla Cultura delle biblioteche centro sistema. Quando il progetto era maturo è stato presentato alle assemblee dei sindaci dei singoli sistemi. Infine due o tre volte l'anno è stata indetta l'assemblea dei sindaci, composta dai sindaci (o delegati) di tutti i comuni coinvolti, in modo da presentare il progetto e verificarne il consenso, ottenendo l'approvazione formale delle parti di progetto realizzate.

Uno strumento utile per costruire il processo dall'interno e creare coesione è la forma dell'intervista agli opinion leader, a coloro che detengono informazioni critiche sul sistema, agli attori principali interni ed esterni al processo stesso. In prima istanza l'intervista ai protagonisti trainanti il processo. Una seconda intervista di controllo a una biblioteca, di ciascun sistema. La creazione di due focus group, uno con i tecnici e uno coi politici, da cui deriva una prima elaborazione dei modelli di rete possibili. La scelta della forma giuridica viene definita in ultima istanza solo in seguito alla scelta della forma di gestione, che è la componente più importante. Può essere utile anche l'elaborazione di un questionario da distribuire a tutti i responsabili di biblioteca, in cui riportare l'elenco dei contenuti possibili del nuovo sistema (10 o 12 voci al massimo, raggruppate per categorie logiche), presi dal modello di integrazione più radi-

cale. A ogni elettore viene chiesto di elencare in ordine di priorità gli obiettivi, assegnando a ogni obiettivo un punteggio per un totale di 100 punti (tabella 3). Attraverso il questionario possono essere svolte tre gruppi di interviste:

- 1) ai direttori di tutte le biblioteche;
- 2) ai coordinatori dei sistemi, laddove è in corso l'accorpamento di più sistemi;
- 3) alla consulta dei presidenti.

Come risultato deve essere prodotta la rappresentazione grafica dell'esito delle votazioni del questionario, come strumento di orientamento delle scelte strategiche e delle priorità da realizzare. Poiché il questionario è un procedimento lungo e oneroso, va valutata caso per caso l'opportunità della sua realizzazione, e a quali attori è opportuno sottoporlo. In alcuni casi può essere sufficiente l'intervista agli attori principali.

Nella prima fase di lavoro viene effettuata anche la fotografia dell'esistente: cosa fa il sistema per i singoli comuni, cosa viene accentrato e cosa no, qual è il contributo per abitante.

Il risultato di questa prima fase è l'individuazione di alcuni modelli gestionali di cooperazioni ricavati da una sintesi della situazione esistente. Al massimo devono essere realizzate tre soluzioni funzionali

con differenti intensità di cooperazione: una molto spinta sul piano dell'integrazione (azienda speciale, consorzio ecc.), una intermedia e una molto debole (condivisione di alcuni servizi essenziali, quali catalogazione e prestito). Questi tre modelli possono essere ulteriormente divisi, in modo più sofisticato, in due fasi: fase start-up (stesura del business plan) e fase a regime (stesura dello statuto).

In ultima battuta avviene la traduzione giuridica del modello gestionale. I risultati finali dell'intero processo possono essere sintetizzati in una tabella a doppia entrata che presenta la correlazione tra gli obiettivi strategici, il modello funzionale, la forma giuridica (tabella 4).

### Il Sistema bibliotecario Sud-Ovest nella provincia di Milano: indicazioni di un percorso

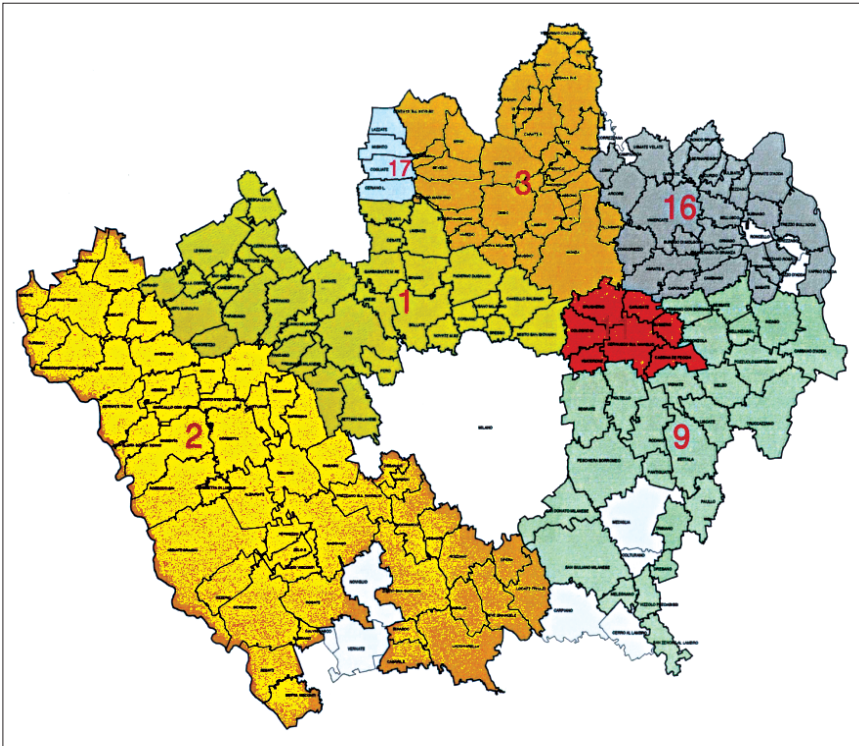
La metodologia descritta è stata utilizzata nella fase di costituzione del Sistema bibliotecario Sud-Ovest, in cui confluiscono i sistemi di Abbiategrasso, Corsico, Castano/Inveruno, Magenta e Rozzano che attraverso una convenzione hanno dato vita a un nuovo sistema che verrà varato formalmente nel 2006 in base alle direttive regionali del Programma pluriennale della Re-

Tab. 4 - Tabella a doppia entrata in cui è indicata la correlazione tra gli obiettivi strategici e i modelli giuridici

	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	Obiettivo 4
<b>Convenzione</b>	**	***	*	*
<b>Consorzio/Azienda speciale</b>	*	*	***	**
<b>Fondazione</b>	***	**	*	*
<b>Azienda Srl/Spa</b>	*	*	**	*
	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	Obiettivo 4
<b>Consorzio</b>	***	***	**	***
<b>Azienda speciale</b>	*			
<b>Fondazione</b>	*			

Legenda: \*\*\* = alta correlazione; \*\* = media correlazione; \* = bassa correlazione

Fig. 4 - L'area 2, in giallo, delinea il Sistema Sud-Ovest nella Provincia di Milano



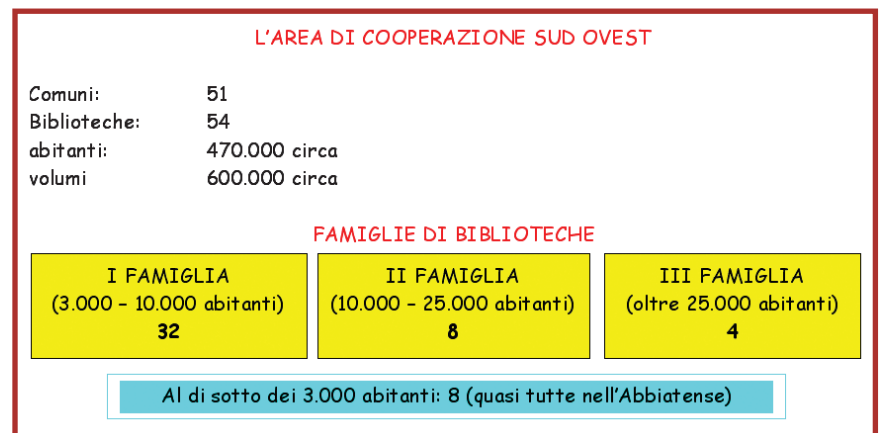
gione Lombardia 2001-2003 in materia di biblioteche e archivi storici di enti locali o di interesse locale (figura 4). L'allargamento dell'area di cooperazione coinvolge cinque sistemi bibliotecari, per un totale di 54 biblioteche che afferiscono a 51 comuni. La rete di servizi in cooperazione comprende un bacino d'utenza di oltre 450 mila abitanti (figura 5). In questa sede esponiamo la fase start-up del processo che ha portato all'elaborazione del "Piano di costituzione del processo bibliotecario Sud-Ovest" e si è conclusa agli inizi dello scorso anno. Il 2005 ha visto anche il processo di definizione della forma giuridica nei primi mesi del 2006 che porterà al varo della fondazione. Durante questo lungo processo sono stati progettati nel tempo e realizzati i primi servizi centralizzati, ovvero il centro di catalogazione unico e il prestito interbibliotecario come primo passo verso una piena integrazione dei cinque sistemi.

Alla base di tutte le proposte elaborate si sono tenute in stretta considerazione la struttura socio-demografica e le attuali caratteristiche dei servizi bibliotecari dell'area territoriale del Sud-Ovest, che comprende biblioteche di dimensioni medio-piccole. È in base alle dimensioni che occorre stabilire standard minimi di servizio, tipologie di servizi da garantire e obiettivi di sviluppo.

Per il Sud-Ovest sono stati realizzati i seguenti raggruppamenti, cui appartengono il numero di biblioteche indicato:<sup>11</sup> 32 biblioteche appartenenti alla I famiglia (3.000-10.000 abitanti); 8 biblioteche appartenenti alla II famiglia (10.000-25.000 abitanti); 4 biblioteche appartenenti alla III famiglia (oltre 25.000 abitanti) e 8 biblioteche, concentrate nell'area dell'Abbiatense, al di sotto dei 3.000 abitanti, considerate non vere e proprie biblioteche, ma centri di contatto convenzionati con il servizio bibliotecario rispetto ai quali definire dei requisiti minimi.

Nella valutazione per raggruppamenti omogenei occorre valutare anche altri aspetti legati alle caratteristiche specifiche del profilo di comunità e alla storia delle singole biblioteche con il loro radicamento nel territorio. Ma sicuramente quello che emerge a livello generale è una situazione di realtà medio-piccole per le quali diventano fondamentali dei servizi centralizzati di supporto, atti a garantire un'alta specializzazione e una qualità dei servizi non facilmente raggiungibili da una singola biblioteca. Il processo ha visto l'applicazione delle metodologie del gruppo di lavoro che ha coinvolto in modo costante in prima istanza i cinque coordinatori dei sistemi preesistenti con riunioni quindicinali, e in

Fig. 5 - Alcuni dati essenziali sull'area di cooperazione Sud-Ovest



seconda istanza la consulta dei presidenti (riunioni trimestrali), le consulte dei cinque sistemi e l'assemblea generale dei sindaci che si riuniva ogni sei mesi per discutere e approvare le linee generali del progetto. Tra gli strumenti utilizzati per definire i contenuti del nuovo organismo è stato proposto un questionario ai coordinatori per individuare le priorità.

Il percorso è stato graduale, cercando di stabilire di volta in volta le problematiche e gli obiettivi condivisi dal maggior numero di biblioteche. Ognuno dei cinque sistemi ha la propria storia, un territorio e un bacino d'utenza con caratteristiche specifiche, e anche le strutture organizzative e le risorse variano da sistema a sistema. Ogni sistema ha delle peculiarità e dei punti d'eccellenza da mettere in comune con gli altri e delle problematiche comuni. La scelta delle priorità deve avere come primo obiettivo quello di portare i servizi bibliotecari dei 51 comuni coinvolti a degli standard minimi di servizio uguali per tutti.

La forza del processo è stata quella di affiancare la riflessione sulle strategie alla costruzione di servizi concreti, come la catalogazione e il prestito interbibliotecario, che hanno aiutato tutti gli operatori a percepire la trasformazione in modo concreto, con tutte le difficoltà operative del caso, visto che in assenza di un software unico di gestione si lavora ancora su cinque cataloghi diversi anche se è imminente l'unificazione.

Il Sud-Ovest è costituito principalmente da biblioteche di dimensioni medio-piccole. Questa considerazione sostiene l'utilità di costituire dei servizi centralizzati specializzati che possano garantire anche alle strutture più piccole continuità e qualità del servizio. I servizi del Centro sistema Sud-Ovest verranno organizzati ed erogati attraverso dei pacchetti adeguati alle

dimensioni delle biblioteche. Gli standard minimi di servizio, la tipologia di servizi da garantire e gli obiettivi di sviluppo saranno articolati in funzione di raggruppamenti di biblioteche, determinati in base alle dimensioni e alle caratteristiche delle stesse. Le finalità del sistema sono ottenere servizi di buon livello, un alto livello d'integrazione, forti specializzazioni, efficienza e una distribuzione omogenea della qualità bibliotecaria sull'intero territorio di riferimento. Le due direttrici fondamentali sono da un lato centralizzare i servizi ad alta specializzazione (catalogazione, sito web, gestione delle raccolte) e dall'altro differenziare le modalità d'offerta, a seconda delle diverse tipologie di biblioteche.

La scelta del modello di cooperazione per la realizzazione del Sistema bibliotecario Sud-Ovest è stata il risultato di due ordini di riflessione:

– l'analisi di tre possibili modelli di cooperazione (livello minimo, medio, avanzato) individuati attraverso uno studio dell'evoluzione dei modelli di cooperazione in Italia, soprattutto nell'area lombarda e della provincia di Milano;

– l'analisi degli attuali sistemi bibliotecari coinvolti nella costituzione del Sud-Ovest, dei rispettivi punti di forza e di debolezza.

L'analisi sul campo ha contemplato delle interviste ai coordinatori che con le loro osservazioni ed esigenze hanno aiutato a mettere a punto i modelli.

La catalogazione e il prestito interbibliotecario devono andare a regime e funzionare bene prima di attivare altri servizi, perché solo su queste basi si costruisce un sistema.

Il sistema deve fornire standard minimi di servizio soprattutto per i comuni più piccoli, fornendo loro uno strumento per dialogare con le proprie amministrazioni e affrontare così problemi di persona-

le e di incremento del patrimonio documentario.

È indispensabile redigere dei regolamenti e dare indirizzi comuni a tutti (es. per l'utilizzo di Internet). La formazione del personale è ritenuta un'esigenza fondamentale da tutti i bibliotecari. La necessità di un magazzino centrale per la conservazione del patrimonio meno consultato e per i periodici è considerata parte integrante della politica delle collezioni, in grado di dare una risposta ai grossi problemi di spazio di cui soffrono molte biblioteche. Per l'acquisto coordinato sono state segnalate due esigenze: aumentare il livello di copertura bibliografica e gestire le doppie copie. Per quanto riguarda la manutenzione hardware e software, l'intensità dell'esigenza è proporzionale alla qualità dei CED dei singoli comuni. Quasi tutti hanno segnalato la difficoltà a centralizzare le iniziative culturali e di promozione alla lettura, attualmente gestite a livello comunale, soprattutto perché la maggior parte delle iniziative sono fatte in stretta collaborazione con gli assessorati alla Cultura.

L'investimento sull'immagine e la promozione è risultata una voce debole.

Anche le consulte dei cinque sistemi hanno dato diversi pareri sulle priorità e le emergenze cui rispondere.

A seguito di queste valutazioni è stato elaborato un modello (corrispondente al secondo modello della figura 2) che dovrebbe rappresentare la prima ossatura del Sistema bibliotecario Sud-Ovest, con servizi di buon livello, organizzati attraverso un alto livello d'integrazione che garantisca forti specializzazioni, efficienza e una distribuzione omogenea della qualità bibliotecaria sull'intero territorio di riferimento.

Sia nella pianificazione dei servizi, che nell'organizzazione del siste-

ma occorrerà stabilire diversi livelli di partecipazione in base alle diverse tipologie di biblioteca, come elemento fondamentale per una buona riuscita del sistema stesso. Le strutture più piccole che sono quelle prevalenti nel Sud-Ovest, hanno problemi di spazio per le collezioni, difficoltà a garantire un costante aggiornamento del patrimonio documentario e ad acquistare banche dati e altre risorse multimediali ed elettroniche per problemi di costo, difficoltà a garantire adeguati orari d'apertura, sostituzioni, ferie, e la formazione del personale. Il progetto del Sud-Ovest dovrebbe rispondere a questi problemi con un aumento significativo delle opere disponibili tramite il prestito interbibliotecario, il catalogo unico consultabile anche via web, il supporto tecnico per la revisione delle raccolte, il coordinamento degli acquisti per ottimizzare le risorse e coprire l'intero mercato editoriale, il potenziamento dell'acquisto centralizzato di banche dati e altri supporti al servizio di reference, il magazzino centrale per risolvere problemi di spazio e consentire alle biblioteche una buona esposizione delle raccolte.

#### *L'analisi dei costi nella fase start-up del sistema*

Un aspetto fondamentale riguarda l'analisi dei costi. L'indagine è partita da uno studio sui bilanci dei cinque sistemi, per confrontare la tipologia delle voci di spesa e l'andamento dei costi. La situazione iniziale vedeva bilanci strutturati in modo molto differente l'uno dall'altro, alcuni più articolati altri meno. Il lavoro di analisi ha comportato diverse fasi. Dall'analisi dei bilanci si è ricavata una sintesi dei risultati più significativi per delineare possibili obiettivi di miglioramento. I punti critici individuati sono stati quasi ovunque le caren-

ze di personale. L'acquisto coordinato era ancora abbastanza ridotto per cui si è stabilito che il Sud-Ovest doveva farsi immediatamente carico del coordinamento dell'acquisto per aree disciplinari di livello specialistico, del magazzino centrale e di una carta delle collezioni per famiglie di biblioteche. Su connettività, rete geografica, spese telefoniche, acquisto e manutenzione hardware e software, il panorama era molto confuso nell'elencazione delle voci di costo. Tutti i sistemi avevano in carico la gestione della rete geografica (server e connessione); solo il Sistema di Rozzano ha un contratto unico che gestisce tutto il traffico di rete, negli altri casi i costi di collegamento sono a carico dei singoli comuni; la manutenzione hardware e software è gestita con modalità molto diversificate: in alcuni casi acquisto e gestione mista comune/sistema (es. le postazioni con l'OPAC sono a carico del sistema bibliotecario e altre postazioni sono a carico del comune). La centralizzazione della gestione del sito web, della connettività, della rete geografica e della manutenzione hardware e software del Sistema Sud-Ovest avrebbe portato un'ottimizzazione di know-how e di risorse, visto che in precedenza ogni sistema aveva una voce di spesa per questi aspetti. In prima istanza si è deciso un contratto unico per la connettività, in un'ipotesi di lungo periodo la manutenzione hardware e software per tutte le biblioteche (terzo modello della figura 2).

La promozione era una voce ancora abbastanza ridotta nei bilanci. L'obiettivo per il Sud-Ovest è la promozione di un'immagine unificata per il Sistema Sud-Ovest, e la centralizzazione della parte organizzativa delle iniziative di promozione della lettura con il vincolo per alcuni sistemi dato dal fatto che le manifestazioni culturali so-

no organizzate quasi esclusivamente dagli assessorati dei comuni. L'aggiornamento del personale era previsto a bilancio in un solo sistema. Obiettivo previsto per il Sud-Ovest: l'organizzazione di corsi d'aggiornamento e la condivisione di competenze ed esperienze professionali attraverso gruppi di lavoro.

Il secondo modello selezionato nella fase iniziale rappresenta un buon livello di coordinamento, senza discostarsi in modo significativo dalla situazione attuale per quanto concerne i costi.

La struttura proposta inizialmente prevedeva sei macroaree di servizio. La prima è quella dell'organo di indirizzo, da definire in base alla forma giuridica. La seconda una struttura direttiva e funzionale di supporto che contiene le funzioni di direzione generale, la contabilità, gli affari generali, la logistica, la misurazione e valutazione dei servizi, il benchmarking, i programmi di formazione e aggiornamento del personale. La terza area è quella del centro di catalogazione. La quarta area è quella dell'automazione e dei servizi informatizzati: estrapolazione ed elaborazione dati, gestione del sito web, coordinamento della manutenzione hardware e software, gestione di rete, connettività, software di gestione, banche dati. La manutenzione hardware e degli applicativi già installati nelle singole biblioteche in una prima fase rimarrà a carico dei rispettivi comuni. La quinta area prevede la gestione delle raccolte e della loro circolazione: revisione delle raccolte, gestione banche dati, coordinamento acquisti, prestito interbibliotecario interno, gestione magazzino. La sesta area prevede la promozione della lettura e delle iniziative culturali, la comunicazione e i rapporti con il territorio. Per ragioni di bilancio si è deciso di non realizzare nella fase start-up questa funzione in modo separato,

e di inserire la comunicazione e i rapporti con il territorio nell'area della direzione generale.

La proposta per la dotazione di personale per la fase start-up del Sistema Sud-Ovest si è ispirata a criteri improntati alla realizzazione di un'alta specializzazione delle competenze e alla valorizzazione delle risorse interne attraverso gruppi di lavoro. A questo proposito è utile sottolineare come i gruppi di lavoro composti dai bibliotecari siano considerati imprescindibili per la realizzazione delle attività del sistema. Per questo si chiede alle amministrazioni che si impegnino a garantire un certo monte ore mensile dei bibliotecari per le attività di sistema, come avviene già oggi per le riunioni dei comitati tecnici. La composizione dei gruppi di lavoro verrà stabilita in base alle tipologie di attività dai responsabili delle singole macroaree funzionali. Qualora la partecipazione alle attività del sistema comporti una responsabilità e un impegno orario rilevante per il personale coinvolto, e a sostegno di progetti specifici che superino l'attività ordinaria dei servizi del sistema, saranno previste delle forme di pagamento integrative tramite bonus. La struttura prevista prevede circa otto persone a tempo pieno così distribuite: un direttore generale; un responsabile di affari generali e un impiegato nell'area 1; un responsabile e due catalogatori nel centro di catalogazione; un responsabile più un impiegato part-time nell'area della gestione delle raccolte, cui si aggiunge uno o più gruppi di lavoro. Per quanto riguarda i costi, dopo la prima fase, che è stata quella di uniformare le voci per avere dei dati omogenei da confrontare, si è passati all'individuazione dei costi che i comuni impegnano per i sistemi bibliotecari, e che non vengono esplicitati nei bilanci. Questo lavoro è stato fondamentale per in-

dividuare i costi effettivi di ogni sistema bibliotecario. Infatti alcune voci come le spese telefoniche, i costi della sede, il personale che lavora parte del suo tempo per il sistema, rimangono nascoste. Il punto di partenza per tutti i sistemi è stato il bilancio previsionale 2004. I costi del Sud-Ovest sono stati ripartiti in base alla competenza e non alla cassa, in modo da ottenere i costi effettivi per ogni sistema. L'obiettivo di questo lavoro è stata l'individuazione dei costi reali per ciascun sistema, e la conseguente quota pro capite che effettivamente i comuni associati ai singoli sistemi spendono per i rispettivi servizi bibliotecari. Per calcolare i costi nascosti, laddove non era possibile ricavare un dato puntuale, sono state fatte delle stime. Questa operazione è stata fatta per individuare i costi reali dei comuni. In base ai bilanci reali (comprensivi dei costi nascosti) è stata calcolata la quota pro capite effettiva per ognuno dei cinque sistemi bibliotecari a carico dei comuni. La terza fase ha portato a calcolare la spesa attuale complessiva dei 51 comuni per i sistemi bibliotecari e la quota pro capite effettiva a carico dei comuni (al netto dei contributi di Provincia e Regione). La quarta fase ha portato alla costituzione del business plan per il Sistema bibliotecario Sud-Ovest, definito in base alla struttura funzionale e organizzativa selezionata. Il lavoro delle fasi precedenti ha permesso di individuare un punto di partenza realistico per la determinazione dei costi per il sistema. Il costo complessivo dei sistemi bibliotecari comprensivo delle spese per il Sud-Ovest è poco più di 600 mila euro. Con l'esplicitazione dei costi nascosti, la quota effettiva pro capite per ciascun sistema è aumentata mediamente di circa il 30%, portando alla luce che le quote effettive per abitante a carico dei comuni sono

considerevolmente superiori a quelle dichiarate. In base alla spesa complessiva, la quota pro capite investita dai comuni nell'ipotesi di una distribuzione equa della spesa sui 51 comuni è di circa 0,84 euro per abitante. Per cui la proposta di passare a 0,90 per tutti i sistemi come contributo al Sud-Ovest in fase start-up non rappresentava un salto eccessivo, e di fatto è stata accettata non senza discussioni e traumi da tutti i comuni, con il risultato complessivo di pareggiare verso l'alto e uniformare le risorse per la cooperazione bibliotecaria in un'area molto vasta. Il business plan è stato definito a partire dalla spesa storica del Sistema Sud-Ovest, cercando di evidenziare i costi nascosti che non risultano esplicitati nei bilanci formali. Su questa base si è cercato di costruire i costi a partire dal modello dei servizi essenziali selezionati per la fase start-up del sistema, attraverso l'elaborazione di un business plan, strutturato in base alle cinque macroaree individuate per la struttura organizzativa del sistema. A queste si aggiungono altre voci come: le spese generali, l'aggiornamento del personale, la sede.

La dotazione organica è concepita come livello base per sostenere le attività segnalate, tenendo conto che è auspicabile che i livelli del personale del sistema siano alti perché devono garantire figure specializzate.

Per tutto il 2005 ha avuto corso il completamento dell'*iter* burocratico per la realizzazione del sistema. È stato portato avanti l'*iter* della forma giuridica del sistema che ha portato alla scelta della fondazione, un segnale di come il processo di cooperazione si è spinto così avanti da considerare il terzo modello, che avevamo indicato come il più avanzato, come prospettiva percorribile a medio termine. La direzione è quella di ri-

empire di contenuti il sistema, dotandolo di una struttura importante, con un grosso incremento dei servizi e un potenziamento dell'integrazione con il territorio in cui la fondazione si proporrà come un soggetto forte. Nel frattempo oltre al comitato tecnico dei coordinatori che porta avanti tutto il processo sono stati attivati diversi gruppi di lavoro che hanno affiancato l'attività biblioteconomica (il gruppo sulla collocazione ragazzi, il gruppo per la costituzione del magazzino ecc.). La catalogazione e il prestito interbibliotecario funzionano ormai a pieno regime.

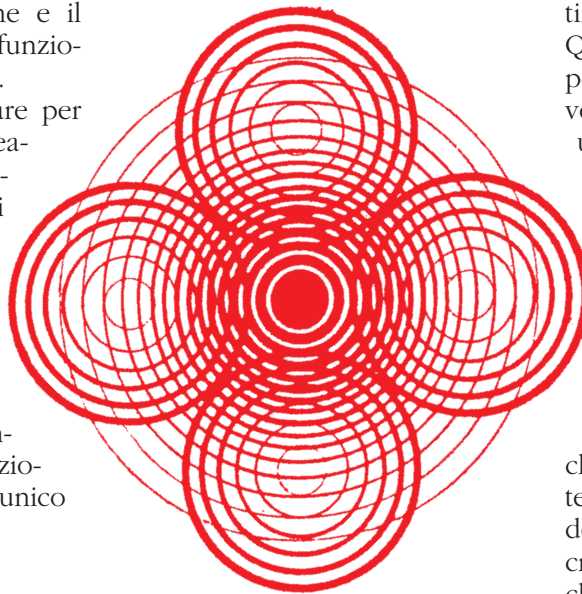
La scelta del nuovo software per tutte le biblioteche è stata realizzata dopo un'attenta analisi delle caratteristiche dei prodotti presenti sul mercato e delle esigenze del sistema. Il 2006 vedrà il varo della fondazione, l'attivazione effettiva della nuova struttura organizzativa, la scelta e l'assunzione del personale, l'attivazione definitiva del software unico di gestione.

### Le sfide della cooperazione

Il percorso che abbiamo indicato mette in luce alcune sfide per il futuro della cooperazione che deve svilupparsi per dare importanza ai servizi bibliotecari, per uniformare le politiche verso l'alto, perché la biblioteca diventi un interlocutore forte sul territorio. In questa direzione lo sforzo va indirizzato al collegamento con altri settori dell'ente: servizi sociali, educazione, anziani, politiche culturali. Così facendo la biblioteca acquista forza e visibilità.

Ci sono alcuni fattori che aiutano l'integrazione tra enti. È fondamentale ad esempio definire il posizionamento strategico dell'ente in ambito bibliotecario e culturale, ri-

spondendo a domande come qual è la *mission* della struttura, se l'accento cade maggiormente sul ruolo informativo, su quello strettamente legato all'intrattenimento culturale o su quello più sociale relativo a fasce d'utenza svantaggiate, questioni come quali sono l'utenza prioritaria e il mix prodotti/servizi, e con quali risorse vanno affrontate. È importante che ci sia un ente che sia fortemente positivo e diventi forza trainante



della rete. Solitamente fattori come l'abitudine alla collaborazione interna, strutture organizzative omogenee e un buon sistema di programmazione e controllo aiutano l'integrazione tra enti.

Un altro aspetto cruciale riguarda il rapporto tra il livello tecnico e quello politico che è sempre abbastanza difficoltoso e carente. In realtà le scelte sulle priorità sociali sono di carattere squisitamente politico, per cui è compito del responsabile di biblioteca sollecitare il ruolo dell'indirizzo politico, in modo che il livello politico sia maggiormente coinvolto e consapevole del servizio e anche più motivato ad allocare risorse. Una maggior attenzione in questa dire-

zione può risolvere problemi di visibilità, di rilevanza e legittimità del servizio. Accade spesso che il direttore si trovi a definire le politiche, le strategie e organizzare la gestione dei servizi.

Il rapporto con gli organi politici viene preso in poca considerazione; c'è una sorta di delusione e diffidenza rispetto al loro coinvolgimento poiché normalmente le politiche culturali sono trascurate dalle amministrazioni pubbliche, ma proprio per questo è necessario attirare su di esse l'attenzione. Questo aspetto è ancora più importante nelle strategie di rete, dove il contratto di servizio diventa uno strumento fondamentale di contrattazione tra il sistema e gli enti locali partecipanti.

Un altro elemento su cui riflettere riguarda l'importanza dello studio del posizionamento strategico della biblioteca e della rete di biblioteche rispetto al territorio. Si discute molto dei servizi, delle statistiche relative al funzionamento interno della biblioteca, agli utenti della biblioteca, ma il fattore più critico rimane l'indice d'impatto, che in Italia è fermo al 15-20%. Su questo fronte occorre lavorare a fondo e analizzare i bisogni culturali e informativi del proprio territorio utilizzando tutti gli strumenti disponibili. Ad esempio lo strumento del focus group, con target specifici su cui si vuol lavorare, si è dimostrato molto efficace per costruire i servizi a partire dai bisogni delle fasce d'utenza; anche l'analisi delle modalità d'intervento dei *competitors* della biblioteca può fornire elementi interessanti per la gestione del servizio.

In area anglossassone le biblioteche hanno assunto un ruolo cruciale nella gestione delle risorse informative. In Germania la biblioteca svolge un ruolo strategico nella promozione culturale e un forte ruolo sociale con le utenze

svantaggiate. Anche in Francia con le mediateche si è lavorato molto sul digital divide, con l'alfabetizzazione informatica e i servizi multimediali. In Italia la biblioteca pubblica deve consolidare un posizionamento forte che la faccia diventare un punto di riferimento. Diversi sono gli orientamenti possibili: la biblioteca come centro informativo della comunità, la biblioteca come luogo di intrattenimento culturale, la biblioteca con funzione sociale, rivolta ai gruppi che hanno difficoltà a utilizzare i servizi culturali. Nell'insieme delle definizioni del manifesto dell'Unesco (formazione permanente, autoistruzione, informazione per l'esercizio dei diritti democratici, socializzazione), la biblioteca deve trovare il suo mix partendo da un'attenta analisi del territorio in cui è inserita.

Una nota concreta concerne l'esplicitazione delle priorità sociali.

Da un punto di vista politico è comprensibilmente imbarazzante e impopolare esplicitare l'impatto della biblioteca e ancora di più le priorità, perché significa dichiarare apertamente delle esclusioni. Il posizionamento strategico della biblioteca e l'esplicitazione delle priorità sociali vanno gestiti in modo graduale, quasi in sordina, senza toni scandalistici, ma propositivi e migliorativi, perché siano sostenibili politicamente, accompagnati da consenso politico e quindi possano portare a trasformazioni concrete ed efficaci del servizio. Da un punto di vista più strettamente biblioteconomico riteniamo importante a livello cooperativo consolidare la gestione coordinata delle raccolte, in cui è decisivo ragionare per diversi livelli di approfondimento delle collezioni, distribuite sul territorio. Al concetto di un unico catalogo si associa il concetto di un'unica biblioteca distri-

buita sul territorio con diverse sedi, che a partire da un livello di base generale si sviluppa su differenti livelli di approfondimento e di specializzazione. La biblioteca a tre livelli, modello di marketing della biblioteca pubblica tedesca basato su una riorganizzazione degli spazi, è un buon punto di riferimento per pensare una rete distribuita su livelli.<sup>12</sup> In questa concezione diventa strategico il terzo livello, ovvero la biblioteca centrale a scaffale chiuso, con l'accesso esclusivo tramite catalogo, per conservare le opere meno richieste, gli arretrati dei periodici, le opere fuori commercio.

Sull'integrazione dei servizi in area metropolitana si dovrebbe aprire un nuovo capitolo, perché ci sono caratteristiche e problematiche che sono peculiari di quest'area.<sup>13</sup> Solo due suggestioni: la prima è che è auspicabile una forte integrazione tra centro urbano e periferia; la se-

conda è la necessità di aprire un'attenta riflessione e proposte concrete sulla cooperazione tra diverse tipologie di biblioteca. Infatti perché il "sistema biblioteca" possa funzionare in ogni sua espressione sul territorio è necessario che ogni struttura svolga la sua funzione correttamente (storica, specialistica, di settore ecc.) in stretta collaborazione con le altre anche se appartenenti a enti diversi; nella costituzione di network di questo tipo Comune, Provincia e Regione devono assumere un ruolo deciso e propositivo. In tale prospettiva potrebbero realizzarsi varie forme di coordinamento orizzontale: una rete delle biblioteche storiche, una rete per le biblioteche speciali e universitarie, una rete per le pubbliche con uno stretto legame tra sistema metropolitano e sistemi dell'hinterland, con una distribuzione sul territorio in base a diversi livelli di specializzazione, con sedi commisurate al bacino d'utenza, collezioni adeguate e uno stretto coordinamento sia sul piano orizzontale, tra biblioteche con la stessa missione, sia sul piano verticale, tra biblioteche di diversa tipologia.<sup>14</sup>

#### Note

<sup>1</sup> Come testo di riferimento segnaliamo: ELIO BORGONOVÌ, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Milano, Egea, 2000.

<sup>2</sup> *Manifesto dell'Unesco sulle biblioteche pubbliche*, "AIB Notizie", 7 (1995), 2.

<sup>3</sup> INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS – ASSOCIAZIONE ITALIANA BIBLIOTECHE, *Il servizio bibliotecario pubblico: linee guida IFLA/Unesco per lo sviluppo*, Roma, AIB, 2002.

<sup>4</sup> *Ivi*, p. 85.

<sup>5</sup> *Ivi*, p. 82.

<sup>6</sup> *Ivi*, p. 83.

<sup>7</sup> GIANFRANCO REBORA – MARCO MENEGUZZO, *Strategia delle amministrazioni pubbliche*, Torino, UTET, 1990, p. 72-75.

<sup>8</sup> ANNA PAVESI, *Le biblioteche pubbliche di Barcellona e della sua Diputació*,

"Biblioteche oggi", 21 (2003), 2, p. 57.

<sup>9</sup> FABIO VENUDA, *Il GIS (Geographic Information System) in biblioteca: prima parte*, "Bollettino AIB", (2005), 3, p. 327-344 e ID., *Il GIS (Geographic Information System) in biblioteca: parte seconda*, "Bollettino AIB", (2005), 4, in corso di pubblicazione.

<sup>10</sup> Si vedano i documenti dello studio di fattibilità dell'associazione "Milano biblioteca del 2000": LUCA BALDINO – LAURA RICCHINA, *La valutazione del livello di servizio attualmente offerto dalla rete delle biblioteche rionali*, in *Piano d'integrazione della Biblioteca europea di informazione e cultura con le biblioteche milanesi e lombarde*, a cura di Giorgio Montecchi, Milano, giugno 2001; <<http://www.beic.it>>.

<sup>11</sup> La griglia utilizzata è quella proposta per l'area della Provincia di Milano nella pubblicazione *Dal Libro alle*

*collezioni*, Provincia di Milano, 2002.

<sup>12</sup> LAURA RICCHINA, *La biblioteca tripartita*, "Biblioteche oggi", 15 (1997), 1.

<sup>13</sup> Si vedano in proposito i documenti dello studio di fattibilità dell'associazione "Milano biblioteca del 2000": GIORGIO MONTECCHI – LAURA RICCHINA, *La nuova biblioteca nella rete bibliotecaria e regionale: analisi strategica*, in *Una nuova biblioteca per Milano, Linee di un progetto*, Milano, 1999, <<http://www.beic.it>>.

<sup>14</sup> Per un approfondimento sull'integrazione tra tipologie di biblioteca diverse in area urbana, si vedano i documenti del già citato studio di fattibilità dell'associazione "Milano biblioteca del 2000"; LAURA RICCHINA, *La concezione dell'orientamento all'utenza applicata alla struttura d'offerta di una rete bibliotecaria metropolitana*, in *Piano d'integrazione...*, cit.

#### Abstract

This article analyzes the problems of the Italian Library Systems and presents some solutions to optimize cooperation among public libraries. Far from being a center of culture, libraries in Italy have suffered from the strong fragmentation of territory, with the presence of over 8000 Comuni (more or less 'counties'), in some cases as small as 2000 in population.

The Italian situation is thus characterized by heterogenous realities and very different levels of development, according to the area of settlement. The Provincia of Milan – the metropolitan area which counts 4 million in population and which is made of 188 Comuni – has certainly demonstrated to be the most keen on the development of integrated libraries. Within this region, we can recognize three different levels of development of libraries network:

1) basic integration: centralized catalogue, interlibraries loan, single software;

2) moderate integration: it adds centralized buying of documents, centralized depository, communications, reading promotions;

3) strong integration: it adds staff training, services to institutions and private entities, centralized hardware and software maintenance.

The article furthermore analyzes the experience of the Library System of the Milanese South-West, which is on the verge of realizing a sophisticated integration program, with the unification of 5 Library Systems, for a total of 54 libraries scattered in 51 Comuni with an overall population of 450,000. The Convention among the 5 Library Systems will be completed by the year 2006 with the realization of a centralized catalogue service system, web site, management of collections, interlibraries loan, etc. For the establishment of this large network of public libraries it has been used a method of project management that has given good results and it is explained in detail in this text.