



**ASK (Art, Science and Knowledge)**  
Laboratorio di economia e gestione delle istituzioni  
e delle iniziative artistiche e culturali

## Quaderni ASK

4/2011

### Le politiche d'acquisto dei sistemi bibliotecari lombardi

Paola Dubini - Sara De Benedetti



## Premessa

Le profonde trasformazioni in atto nel settore dell'editoria libraria, e in particolare il rischio di una progressiva riduzione nel numero delle librerie, porta ad interrogarsi sulla possibilità che le biblioteche possano rappresentare un canale di distribuzione di libri complementare alle librerie e particolarmente adatto a promuovere la lettura. In una precedente ricerca (quaderno ASK 2/2010) si era evidenziato che le biblioteche contribuiscono alla "biodiversità editoriale" poiché rispecchiano i gusti del pubblico espressi dai successi commerciali delle novità, ma ne stemperano il successo a vantaggio di una rosa più ampia di marchi e di titoli, soprattutto nel segmento ragazzi, tradizionalmente ben presidiato dalle biblioteche; inoltre, le biblioteche permettono un allungamento del ciclo di vita dei titoli, poiché sono in grado di tenerli vivi per periodi di tempo più lunghi rispetto ai canali commerciali. Queste due caratteristiche del canale (allargamento della base di titoli proposti e allungamento del ciclo di vita dei titoli) lo rendono particolarmente adatto a segnalare ai suoi frequentatori (spesso forti lettori) buoni titoli, indipendentemente dalla capacità degli editori di sostenere lo sforzo necessario a garantire adeguata visibilità in libreria. Perché ciò si verifichi, tuttavia, occorre che i bibliotecari siano messi in condizione di scegliere con sufficiente cura i titoli da assortire; la qualità della selezione è infatti condizione necessaria in presenza di tensione sulle risorse finanziarie a disposizione (e quindi di limitatezza dei budget per l'acquisto di libri) da un lato e di crescente attenzione da parte dei bibliotecari a garantire un adeguato tasso di rotazione dei titoli sullo scaffale, indicatore di capacità della biblioteca di stimolare consultazioni e prestiti.

L'insieme di queste considerazioni porta a riflettere sulle politiche di acquisto da parte delle biblioteche e sulle politiche di promozione da parte degli editori a questo canale; la costituzione di numerosi sistemi bibliotecari ha portato ad un aumento di efficienza nella gestione, con particolare riguardo alla catalogazione dei libri e alla accessibilità dei cataloghi a un numero più ampio di cittadini, ma solo in alcuni casi gli acquisti sono stati centralizzati, poiché numerose biblioteche (e le amministrazioni comunali alle quali rispondono) hanno preferito gestire in autonomia una attività critica nel definire il posizionamento della biblioteca da un punto di vista sociale e culturale.

Questo articolo pone in relazione le politiche di acquisto messe in atto dalle biblioteche con le risorse disponibili per acquisti di libri e con i risultati in termini di prestito. Le domande alle quali l'articolo intende dare risposta sono così sintetizzabili:

- Quali sono le politiche di acquisto dominanti fra le biblioteche? Quali i fattori che più incidono nell'individuazione dei fornitori?
- Esiste una relazione fra le politiche di acquisto poste in atto dalle biblioteche e la loro performance?

Oggetto di analisi sono le biblioteche di pubblica lettura nella Regione Lombardia. La regione è stata presa in considerazione per la varietà e ricchezza del suo sistema di biblioteche di pubblica lettura e per la disponibilità di risorse mediamente superiori rispetto ad altre regioni italiane per l'acquisto di volumi. L'analisi ha coinvolto i 44 sistemi bibliotecari regionali; per 22 di questi (pari al 43% della popolazione) sono state raccolte informazioni attraverso questionario e in 18 casi sono state effettuate interviste ai responsabili di sistema o a una o più biblioteche (nel caso in cui le politiche di acquisto non siano centralizzate a livello di sistema). Le risposte sono state confrontate

con il punto di vista di un grossista. Per quanto di dimensioni ridotte, il campione risulta rappresentativo della realtà regionale, sia dal punto di vista dimensionale, sia in termini di varietà di realtà considerate. Come si nota nei grafici sottostanti, le osservazioni nel campione sono molto diverse rispetto alla media regionale (espressa dalla linea blu nei grafici sottostanti) per dimensioni, risorse destinate agli acquisti di libri, spesa pro capite, prestiti.

Grafico 1

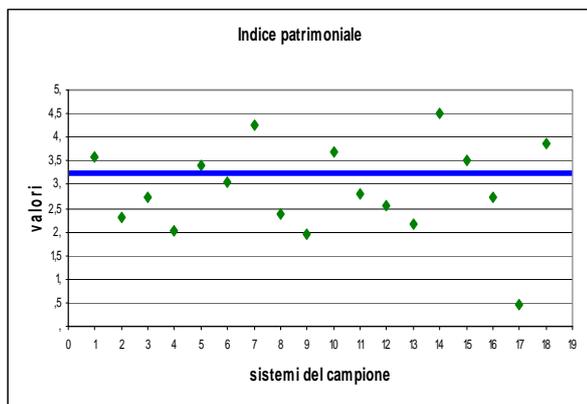


Grafico 2

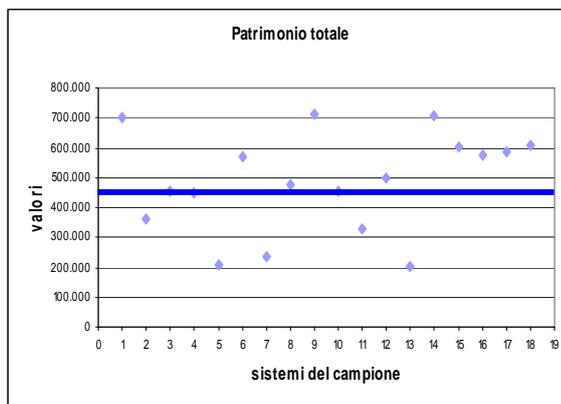


Grafico 3

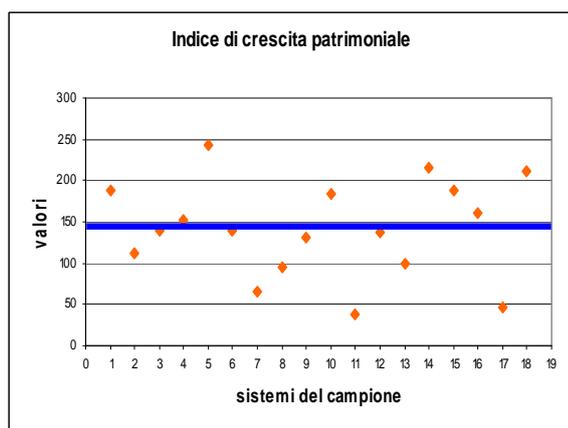


Grafico 4

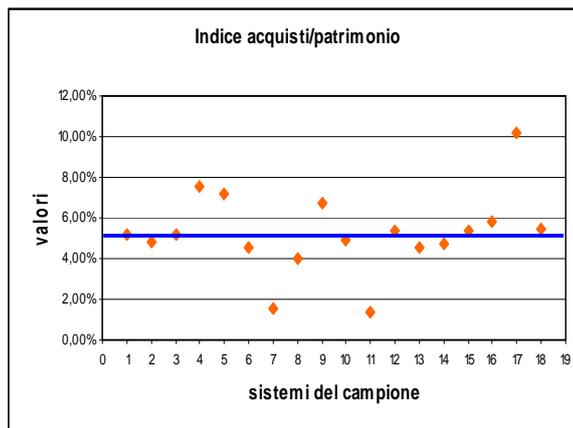


Grafico 5

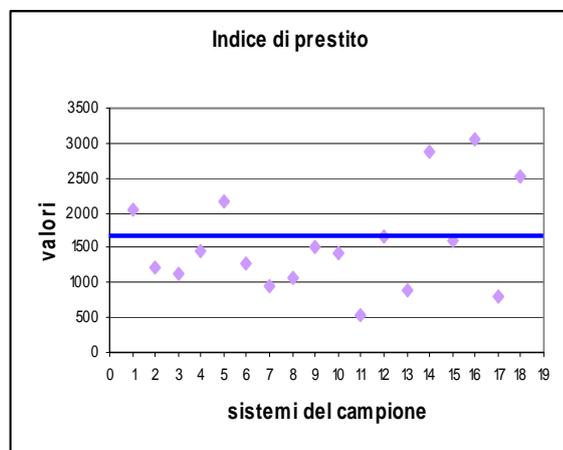


Grafico 6

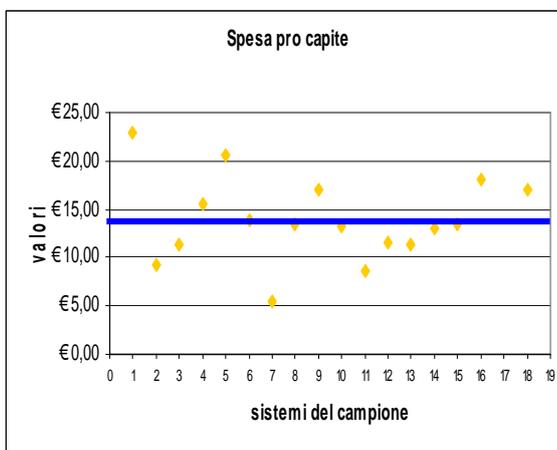


Grafico 7

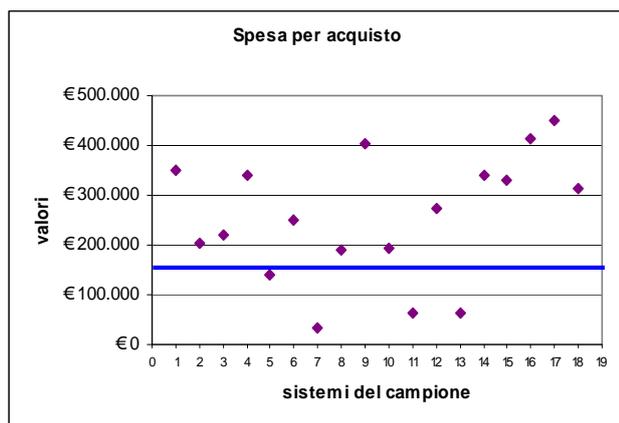
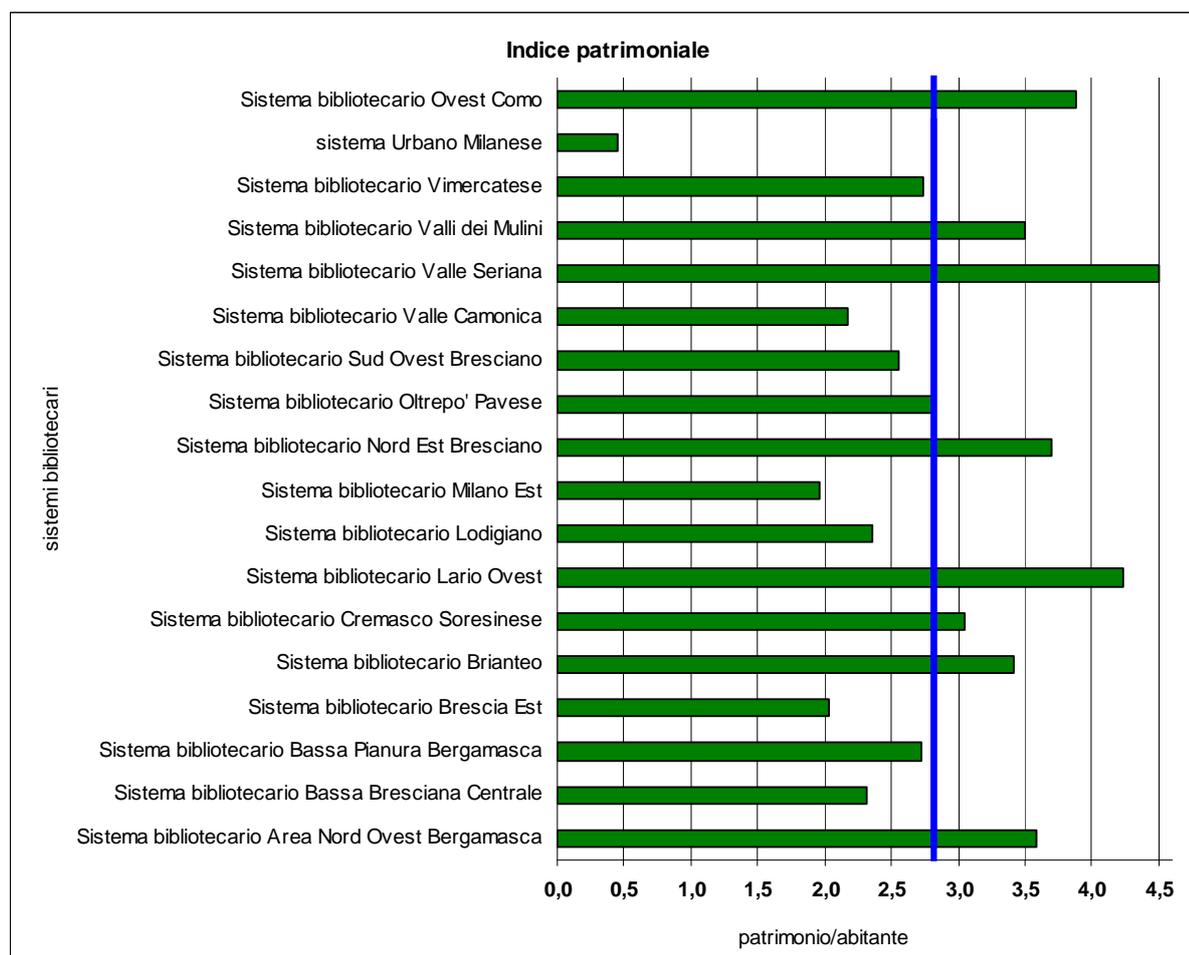


Figura 1: Sistemi bibliotecari lombardi – Volumi per abitante



La figura 1 mostra i volumi per abitante per i sistemi bibliotecari indagati. Il dato ad evidenza penalizza le biblioteche localizzate nei centri urbani di maggiori dimensioni (Milano e Brescia) e al contempo rivela la varietà di situazioni presenti nella regione.

## 1. Le politiche di acquisto nei sistemi bibliotecari

Perché le biblioteche di pubblica lettura possano svolgere al meglio la loro funzione di avvicinamento alla lettura di ampi strati di popolazione è necessario al contempo che siano radicate e presenti sul territorio (per offrire un servizio ai cittadini, senza distinzioni di reddito e sociali) e dall'altro che siano in grado di offrire un buon assortimento di titoli, in particolare di novità, per poter essere attrattive presso tutti gli strati della popolazione; in presenza di crescenti tensioni sulle risorse comunali (alle quali le biblioteche di pubblica lettura attingono in misura prevalente per finanziare la propria attività), la costituzione dei sistemi bibliotecari ha permesso da un lato un miglioramento del servizio al cliente e dall'altro una maggiore efficienza della gestione: le biblioteche di gruppi di comuni contigui hanno costituito entità sovra aziendali (localizzate in genere presso una biblioteca del sistema) governate sotto forma di consorzi o di fondazioni, incaricate di svolgere funzioni di coordinamento (ad esempio per quanto riguarda la costruzione di OPAC integrate o di organizzare le attività di prestito interbibliotecario fra le biblioteche del sistema) o di centralizzazione di alcune attività (come la catalogazione).

Attraverso il sistema, le biblioteche aderenti “mettono in comune” il proprio patrimonio e alcune risorse: in questo modo i cittadini dei comuni aderenti al sistema hanno visibilità (attraverso il catalogo comune) e accesso (nella propria biblioteca o attraverso un sistema di consegna dei titoli fra le biblioteche del sistema) ai titoli disponibili nell'intero sistema e quindi un servizio migliore; nel contempo, le biblioteche aderenti al sistema realizzano economie di assorbimento dei costi fissi (poiché a regime la catalogazione dei libri acquisiti può avvenire una volta a titolo), di scala (nel caso in cui gli acquisti siano centralizzati) e di raggio d'azione (poiché i titoli presenti nel catalogo di una biblioteca possono essere resi disponibili al prestito per un bacino di utenza più ampio di quello al quale erano originariamente destinati). Gli effetti positivi dell'introduzione dei sistemi sono un aumento dell'indice di prestito, la fidelizzazione degli utenti, e una maggiore efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche.

Ad evidenza, l'acquisto di libri rappresenta per una biblioteca un'attività centrale: nella scelta dei titoli da assortire si sintetizza la conoscenza dei bibliotecari del proprio bacino d'utenza e dei suoi gusti, la competenza nel comporre un catalogo destinato a rimanere vivo nel tempo al di là delle mode e delle pressioni commerciali degli editori, la capacità della biblioteca di differenziarsi dai suoi simili e di caratterizzarsi come istituzione culturale: gli acquisti di libri rappresentano in estrema sintesi una leva attraverso la quale un comune – attraverso la sua biblioteca - definisce la propria politica culturale.

Al tempo stesso, dal punto di vista del sistema bibliotecario, è importante che le scelte relative a quali titoli assortire e in quali quantità (così come le scelte relative ai maceri) siano fortemente condivise fra le biblioteche appartenenti al sistema, onde evitare eccessive concentrazioni di acquisti sui titoli di immediato successo commerciale (che tendono ad “invecchiare” rapidamente) a scapito di una crescita più equilibrata del patrimonio. Inoltre dal punto di vista economico la centralizzazione del budget di acquisto a livello di sistema permette migliori condizioni negoziali nei confronti dei fornitori e possibilmente un maggiore livello di servizio.

Rispetto agli acquisti di volumi, i sistemi bibliotecari lombardi seguono tre strategie, caratterizzate da un diverso livello di coordinamento:

- in alcuni casi (definiti in questo articolo sistemi decentrati) solo alcune biblioteche del sistema (in genere quelle di maggiori dimensioni) o solo per alcuni progetti speciali le scelte

di acquisto sono condivise; di norma ciascuna biblioteca dispone liberamente del proprio budget di acquisto.

- nei sistemi coordinati, le biblioteche condividono le scelte sui titoli da assortire e da acquistare, ma ciascuna è responsabile del proprio budget e acquista i titoli presso il proprio fornitore;
- infine, nei sistemi centralizzati, il budget per gli acquisti di libri è messo in comune a livello di sistema.

<i>Livello di coordinamento</i>	<i>Sistemi coinvolti</i>
Sistemi decentrati	Sistema Oltrepò Pavese Sistema Valle Camonica Sistema Lario Ovest Sistema Lodigiano Sistema Bassa Pianura Bergamasca Sistema Bassa Bresciana Centrale Sistema Nord Est Bresciano Sistema Area Nord Ovest Bergamasca Sistema Sud Ovest Bresciano Sistema bibliotecario Vimercatese Sistema bibliotecario Milano Est Sistema bibliotecario Brescia Est Sistema bibliotecario Cremasco Soresinese
Sistemi coordinati	Sistema Valli dei Mulini Sistema Ovest Como Sistema Brianteo (misto)
Sistemi centralizzati	Sistema urbano milanese Sistema Val Seriana (misto)

In alcuni casi le biblioteche possono rifornirsi direttamente presso gli editori; più frequentemente gli acquisti avvengono attraverso l'intermediazione di un grossista e talvolta attraverso librerie.

Nelle gare d'appalto è possibile individuare tre tipologie di bandi:

- gare che selezionano il fornitore sulla base dello sconto massimo praticato, dati per garantiti alcuni servizi base (tipologia A);
- gare che selezionano il fornitore sulla base dello sconto praticato e della capacità di fornire servizi richiesti. In questo caso il peso assegnato allo sconto è intorno al 50% (tipologia B);
- valutazione pratica del servizio (tipologia C).

## 2. Politiche di acquisto e performance dei sistemi bibliotecari

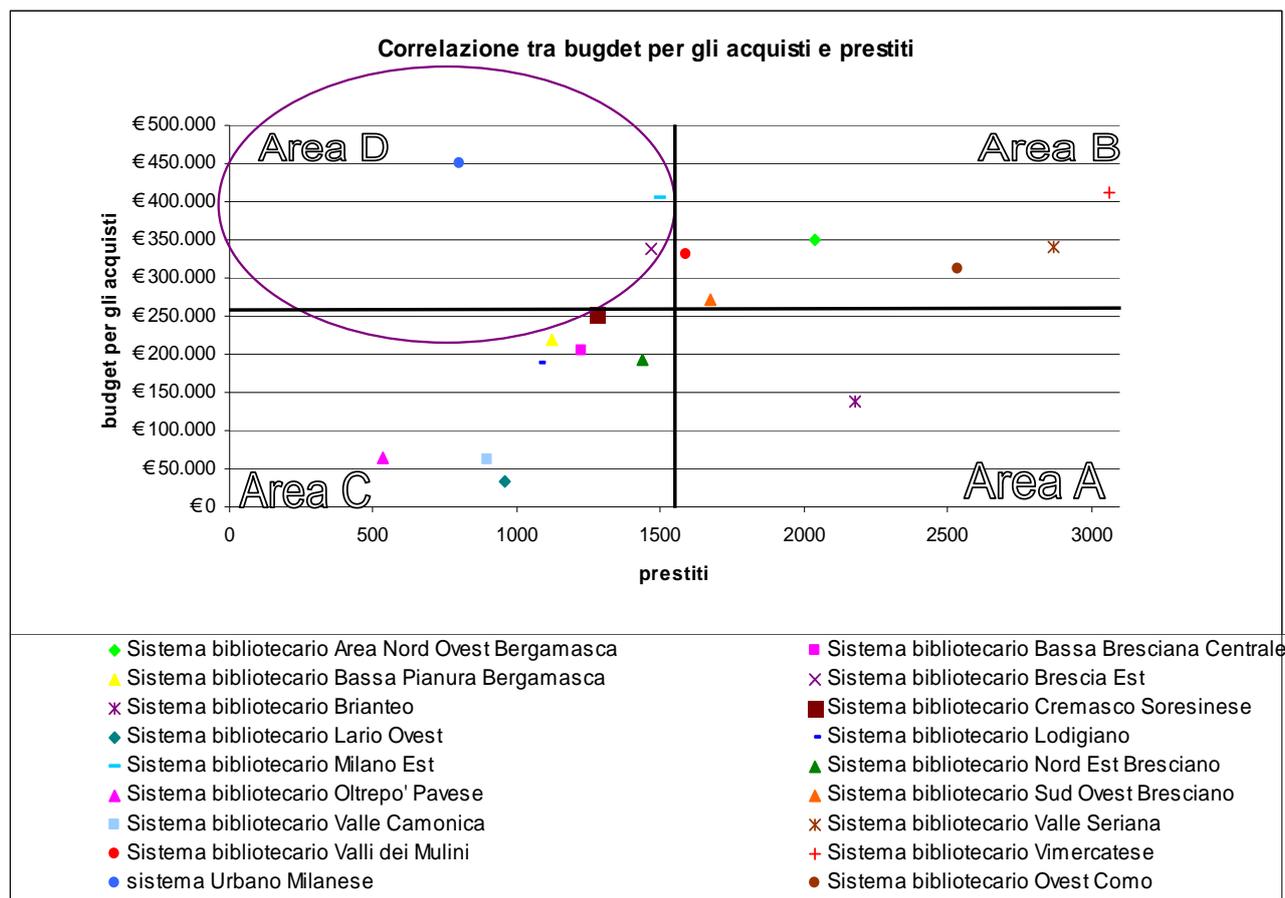
Data la varietà dei casi indagati, le biblioteche del campione sono state classificate in funzione di due parametri:

1. Budget disponibile per l'acquisto. Maggiore il budget disponibile, maggiore il potere negoziale nei confronti dei fornitori e le leve a disposizione per negoziare condizioni commerciali favorevoli o maggiori livelli di servizio.

- Indice di prestito. (prestiti totali all'anno/popolazione totale)\*1000. Si tratta di un indicatore di efficienza della biblioteca, indubbiamente influenzato dalla capacità dei bibliotecari di scegliere i titoli destinati a incidere maggiormente sul gradimento degli iscritti alla biblioteca o di cogliere i bisogni di lettura del proprio bacino di utenza. La presenza di una filiera di approvvigionamento efficace e di supporto nella selezione dei titoli potrebbe condizionare la capacità della biblioteca di comporre con tempestività un assortimento attrattivo nel breve e di qualità nel lungo periodo.

L'incrocio delle due dimensioni da luogo a una matrice a quattro quadranti; come prevedibile, le due variabili sono in larga parte correlate: all'aumentare del budget a disposizione, aumentano gli acquisti di novità e i rinnovi del parco titoli e conseguentemente la capacità di attrazione delle biblioteche: le biblioteche posizionate nel quadrante B e C evidenziano pertanto rispettivamente biblioteche che hanno ottenuto dai propri comuni budget adeguati per l'acquisto di libri – causa e conseguenza di vivaci politiche di prestito – e sistemi bibliotecari con risorse e impatto limitato. Spicca per efficienza il sistema bibliotecario Brianteo (quadrante A), mentre le biblioteche del sistema urbano di Milano si caratterizzano per bassi livelli di prestito pur in presenza di risorse cospicue per gli acquisti di libri (area D). Va notato che la distinzione fra i quattro quadranti ha il vantaggio di una schematizzazione in fase di analisi, ma non va vista come identificazione netta di indici di qualità: come si nota dalla figura, la distribuzione dei sistemi bibliotecari considerati all'interno della figura mostra un elevato numero di sistemi bibliotecari concentrati nell'area centrale della figura, quattro sistemi ad elevata performance, un sistema inefficiente (quello delle biblioteche della città di Milano) ma localizzato in un contesto urbano dissimile rispetto al resto della popolazione indagata) e tre sistemi con dotazioni molto ridotte.

Figura 2: Sistemi bibliotecari lombardi – Correlazione tra budget e prestiti



Area A: Basso budget per acquisto di documenti, alto indice di prestito

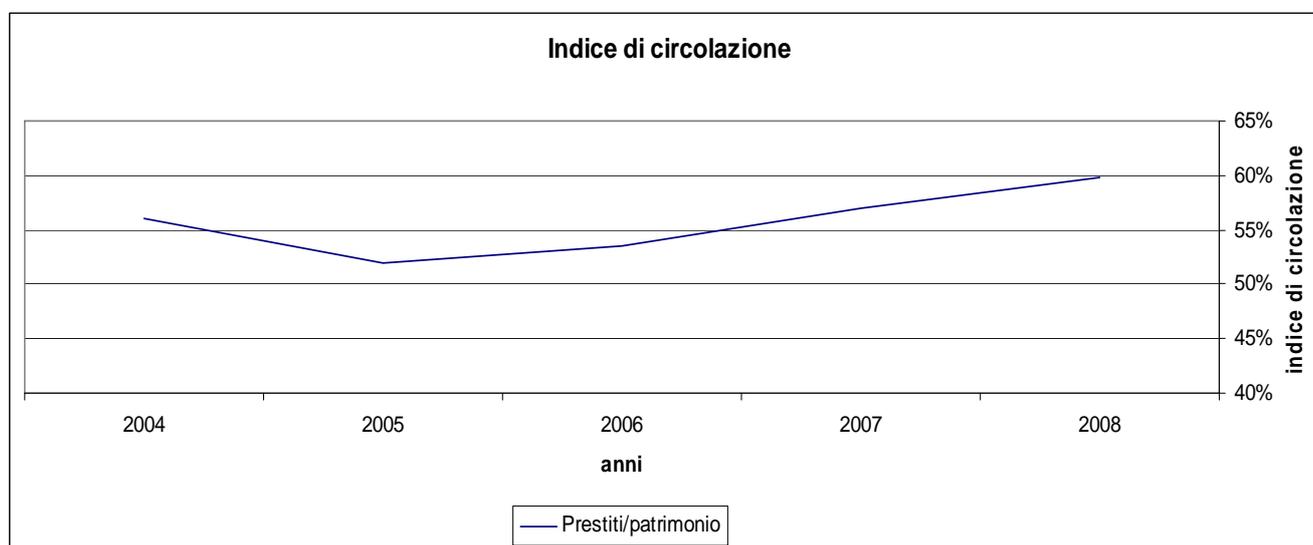
Il Sistema Bibliotecario Brianteo include 17 comuni con una popolazione totale di 60.000 abitanti ed ha la sede centrale nel comune di Oggiono.

Le politiche di acquisto del sistema sono finalizzate a garantire la diversificazione dell'offerta. Questo obiettivo è raggiunto dal sistema attraverso un attento sviluppo della composizione del patrimonio e la scelta condivisa del portafoglio fornitori delle diverse biblioteche.

La composizione del patrimonio e il suo sviluppo seguono due strade parallele, quella del presidio dei titoli di punta da un lato e della costruzione di un catalogo di qualità dall'altro; tale strategia permette alle biblioteche da un lato di raggiungere un alto numero di persone attraverso titoli forti e "trainanti" e, allo stesso tempo, di evitare un appiattimento della composizione titoli sulle classifiche di mercato. L'attuale parco fornitori è, invece, il risultato di un percorso particolare che ha portato ad individuare interlocutori competenti con i quali condividere le scelte di assortimento. Nel passato, la biblioteca centrale (seguita da alcune biblioteche del sistema) si serviva direttamente dalle case editrici le quali, pur offrendo sconti competitivi, mettevano a disposizione un numero limitato di servizi. Per questo motivo, viste le risorse e il tempo necessari alle attività amministrative connesse alla gestione degli ordini, la scelta si è spostata verso un portafoglio fornitori più eterogeneo con a capo un grossista, il quale risulta meno competitivo dal punto di vista commerciale, ma fornisce un ampio raggio di servizi base e aggiuntivi, tra cui tutta l'attività di gestione ordini.

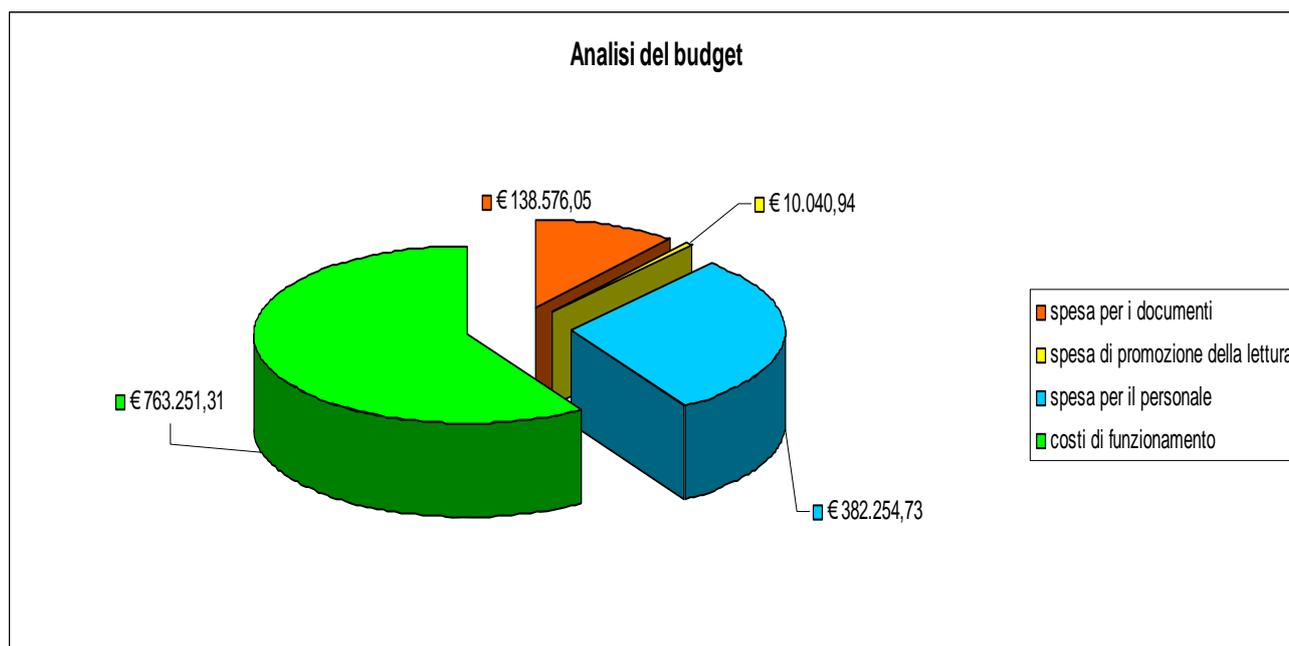
Alcuni dati del sistema sono interessanti da analizzare:

*Grafico 8 – Indice di circolazione testi, 2004-2008*



Il principale dato di interesse per l'analisi è l'indice di circolazione testi (Grafico 8), il quale evidenzia i titoli prestati rispetto al patrimonio. Rispetto alla media nazionale del 44%, il Sistema Bibliotecario Brianteo presenta un indice significativamente superiore e in crescita. Il dato è particolarmente rilevante, se si considera che il sistema bibliotecario ha una delle maggiori incidenze di volumi per abitante del campione, come evidenziato più sopra dalla figura 1. Inoltre, la composizione delle spese del sistema bibliotecario (Figura 3) mostra che la spesa per documenti (acquisto, manutenzione e rilegatura) e i costi di promozione della lettura pesano per l'11,5% dell'intero budget.

Figura 3: Sistema bibliotecario Brianteo – Composizione delle spese



#### Area B: alto budget per acquisti, alto indice di prestito

Anche i sistemi bibliotecari posizionati nel quadrante B si caratterizzano per un buon livello di performance e per consistenti risorse disponibili per l'acquisto di libri. Hanno quindi maggiori gradi di libertà nella scelta delle strategie da mettere in atto nei confronti dei fornitori. Diversi sistemi bibliotecari sono presenti in questo quadrante:

- Sistema bibliotecario Area Nord Ovest Bergamasca
- Sistema bibliotecario Sud Ovest Bresciano
- Sistema bibliotecario Valle Seriana
- Sistema bibliotecario Valli dei Mulini
- Sistema bibliotecario Vimercatese
- Sistema bibliotecario Ovest Como

Tre dei sistemi bibliotecari appartenenti a questo quadrante gestiscono in modo coordinato le politiche di acquisto: Valle Seriana, Valli dei Mulini, Ovest Como. Inoltre, la maggioranza dei sistemi appartenenti a questo quadrante ha scelto come fornitore unico uno specifico grossista, che è il principale fornitore per le biblioteche pubbliche del Nord Italia e che si caratterizza per uno sconto minore rispetto alla media, ma per un'elevata gamma di servizi. Fra le biblioteche appartenenti a questo quadrante è considerato servizio minimo la restituzione dei volumi, la consegna automatica delle novità appartenenti alcune collane, la possibilità di avere visione fisica dei libri per l'infanzia e l'adolescenza, servizi di gestione ordini, aggiornamento costante della lista titoli e la presenza del fornitore agli incontri per il coordinamento degli acquisti. L'elemento di differenziazione nel servizio è rappresentato dalla disponibilità di servizi on-line per la gestione degli acquisti coordinati: una piattaforma centralizzata in cui tutte le biblioteche del medesimo sistema possono visualizzare gli acquisti delle altre biblioteche, la possibilità per ogni biblioteca del sistema di inserire informazioni e note riguardanti i titoli che tutte le biblioteche possono visualizzare, indice dei titoli, abstract e descrizione del titolo in termini biblioteconomici,

fondamentale per una catalogazione rapida. La presenza di servizi di questo tipo permette alle biblioteche di ordinare titoli con cadenza settimanale. Questa frequenza di emissione ordini è indubbiamente legata alla consistenza del budget, ma permette di differenziare in modo significativo le biblioteche appartenenti a questo quadrante rispetto alle altre del campione. Dal punto di vista del cittadino, tale frequenza di acquisto si traduce nella disponibilità in biblioteca di titoli molto recenti e quindi in un aumento significativo della qualità del servizio erogato.

La presenza di una gamma ampia di servizi offline e online facilita i fornitori nella fidelizzazione delle biblioteche e permette loro di uscire dalla logica di negoziazione basata esclusivamente sul prezzo; al tempo stesso, questa configurazione dei rapporti di fornitura facilita il coordinamento di fatto delle politiche di acquisto e premia i comportamenti collaborativi, rendendo la scelta di centralizzazione del budget una leva puramente economica nei confronti dei fornitori.

#### Area C: Basso livello di budget per acquisto di documenti, basso indice di prestito

I sistemi bibliotecari che ricadono in questo quadrante sono suddivisibili in due gruppi:

- a) sistemi con dotazioni di budget molto ridotte
  - Sistema bibliotecario Oltrepò Pavese
  - Sistema bibliotecario Valle Camonica
  - Sistema bibliotecario Lario Ovest
- b) sistemi che tendono verso la media della popolazione indagata
  - Sistema bibliotecario Lodigiano
  - Sistema bibliotecario Bassa Pianura Bergamasca
  - Sistema bibliotecario Bassa Bresciana Centrale
  - Sistema bibliotecario Nord Est Bresciano

Al punto di vista delle strategie di acquisto poste in essere, tutti i sistemi appartenenti a questo quadrante si caratterizzano per un basso livello di coordinamento: date le limitazioni di budget, il coordinamento delle politiche d'acquisto non è considerata una priorità. La scelta dei fornitori è prevalentemente guidata da considerazioni di carattere economico. Questo porta ad una grande varietà nei profili dei fornitori e ad un'elevata volatilità dei rapporti; spesso le biblioteche che ricadono in questo quadrante cambiano con frequenza i loro fornitori.

Tra i fornitori dell'area C è possibile rilevare:

- Fornitori on-line. La competizione si gioca su livelli di sconto particolarmente alti (30-40%) o sulla velocità di consegna, ma la qualità del servizio o la possibilità di avere servizi aggiuntivi non è considerata.
- Case editrici. Anche in questo caso rispetto a grossisti o librerie, lo sconto è piuttosto alto; d'altro canto alcuni punti negativi vanno evidenziati: la casa editrice non gestisce gli ordini dal punto di vista amministrativo, di conseguenza la gestione delle fatture, delle ricevute e dei pacchi è unicamente del bibliotecario. Inoltre, il rappresentante delle case editrici non è specializzato nella vendita di libri ma di tutto il business portfolio degli editori (CD, DVD, riviste, ecc), perciò manca una forte professionalità sui titoli. Infine, sebbene la scelta del bibliotecario sia indipendente, è naturale che il patrimonio della biblioteca tenda ad appiattirsi sulle case editrici rappresentate.

- Autori locali. In questa area della matrice sono presenti addirittura gli autori locali. Se da un lato è evidente che accorciando la catena di servizio si aumentano i vantaggi economici delle parti, dall'alto lato lo sforzo di vendita di questi soggetti è minimo, a volte solo di qualche copia.
- Librerie specialistiche e generaliste. Le prime sono normalmente selezionate per gli autori locali, le seconde per avere forniture più ampie riguardanti un maggior numero di autori.
- Grossisti. Tendenzialmente i grossisti non offrono sconti competitivi come gli altri fornitori considerati, ma tendono ad avere un buon assortimento di editori.

A fronte di uno sconto elevato, i servizi forniti dai fornitori tendono a concentrarsi attorno alla possibilità di visionare i volumi, al diritto di resa, a comunicazioni e flyers relativamente alle novità, ad alcuni servizi online. Peraltro, le biblioteche nei loro bandi tendono a concentrare le specifiche sulle condizioni commerciali e al massimo a richiedere nelle gare alcuni servizi specifici. La scelta di selezionare i fornitori principalmente sulla base dei vantaggi economici e non sui servizi e sulla qualità sia determinata in primis dai sistemi bibliotecari stessi.

Un altro elemento che caratterizza le biblioteche che appartengono a questo quadrante è la frequenza degli acquisti; mentre nelle altre aree della matrice gli acquisti coordinati sono effettuati settimanalmente o bisettimanalmente, nell'area C i sistemi acquistano mensilmente se non addirittura semestralmente. Talvolta i bibliotecari dichiarano di acquistare i libri solo in occasione di promozioni. Questo elemento fa sì che i bibliotecari "perdano il polso" del mercato, in quanto la costanza negli acquisti dà la possibilità di prendere costante visione dei titoli in uscita e in entrata e delle tendenze del mercato. Di conseguenza, la scelta titoli da parte dei bibliotecari si basa unicamente sulle classifiche pubblicate e ciò limita la qualità e la tempestività del servizio che la biblioteca è in grado di offrire.

#### Area D: Alto budget per acquisti di documenti, basso livello di prestiti

In questo quadrante ricadono i seguenti sistemi bibliotecari:

- Sistema bibliotecario Urbano Milanese
- Sistema bibliotecario Milano Est
- Sistema bibliotecario Brescia Est
- Sistema bibliotecario Creiasco Soresinese

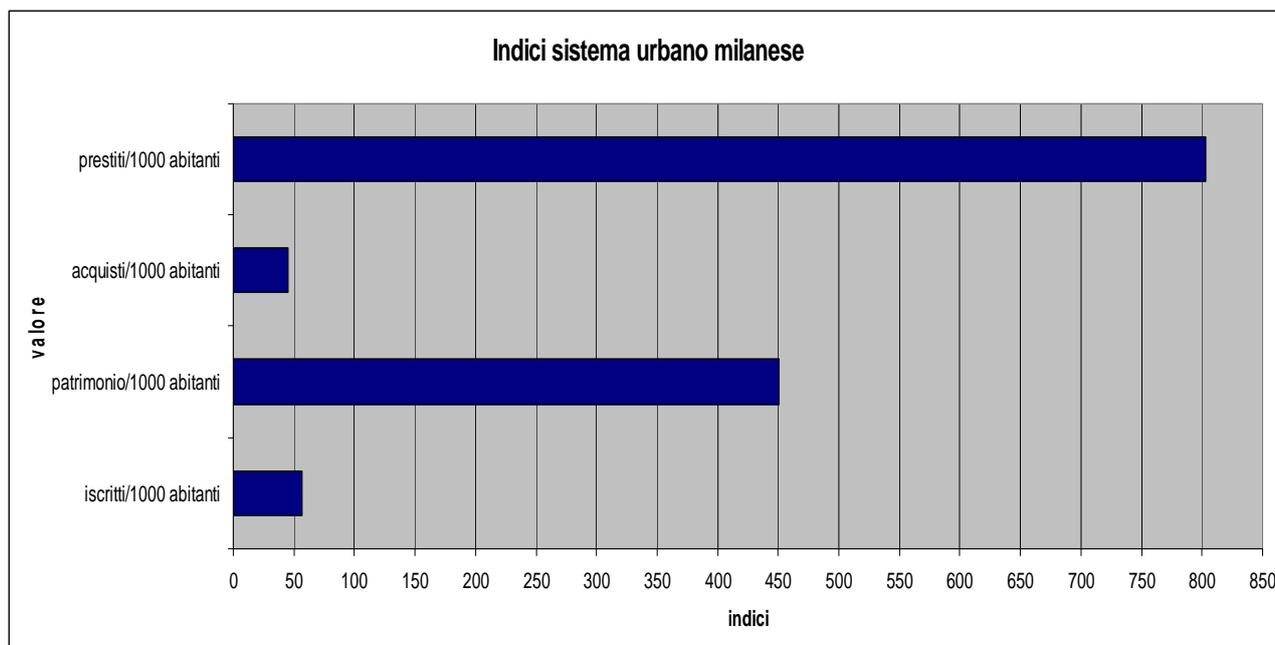
I sistemi bibliotecari posizionati nell'area D tendono a comportarsi come i sistemi appartenenti al quadrante C. Anche per questi sistemi, infatti, l'elemento prioritario nella scelta dei fornitori è il livello di sconto offerto. Contrariamente ai sistemi nell'area C però, il livello di servizio offerto dai fornitori è superiore e comprende oltre a quelli citati con riferimento al quadrante C: Abstract, Bibliografia, Possibilità di effettuare ordini on-line, Inclusione di editori di piccole dimensioni nel portafoglio delle case editrici, Bollettino titoli novità, Prenotazione del titolo prima della disponibilità in libreria.

La principale differenza con i sistemi bibliotecari appartenenti al quadrante B sta nel fatto che i servizi richiesti non includono servizi destinati a migliorare il coordinamento fra le biblioteche del sistema; ciò è anche dovuto a uno scarso rapporto di fedeltà tra il sistema e il fornitore, elemento che si evidenzia in un portafoglio fornitori eterogeneo e in contratti di breve durata.

Al contrario dei sistemi nell'area C, però, i sistemi appartenenti a questo quadrante hanno sviluppato un processo d'acquisto più efficiente. I loro acquisti coordinati si ripetono continuamente, con cadenza settimanale o, al massimo, bisettimanale, con evidenti effetti sull'ampiezza e varietà del portafoglio titoli. Ciò però non si ripercuote sul livello dei prestiti, che rimane scarso.

Un discorso a sé merita il Sistema Urbano Milanese; come si evince dal grafico sottostante, il sistema si caratterizza per un'elevata quantità di volumi acquistati (il budget per acquisti è di 450.000 euro nel 2009 e nel 2010 per le 24 biblioteche del sistema) cui corrisponde però un basso numero di utenti e di conseguenza un basso numero di prestiti, se rapportato all'insieme dei sistemi bibliotecari considerati. E' peraltro evidente la differenza sostanziale di contesto fra il sistema bibliotecario urbano milanese e il resto del campione, (ad esempio in termini di offerta di biblioteche e di librerie sul territorio).

Grafico 9: Sistema bibliotecario Urbano Milanese – Indici di sintesi



Nella città di Milano, il servizio di pubblica lettura è offerto da:

- Il Sistema Urbano Milanese con le sue 24 biblioteche
- La biblioteca Sormani, anch'essa biblioteca comunale, che ha anch'essa a disposizione 450.000 euro di budget-acquisti (200.000 per i libri, 200.000 per riviste, 20.000 per i database e un fondo cassa aggiuntivo). Questa disponibilità le permette (a differenza dei sistemi considerati) di effettuare acquisti a collana, oltre che a titolo.

La gestione degli acquisti è svolta indipendentemente dalla Sormani e dal sistema urbano, che di fatto sono in concorrenza per attirare un pubblico ampio, che dispone di un numero elevato di punti vendita di libri, di biblioteche specializzate (ad esempio quelle delle università milanesi) e che spesso utilizza i locali della biblioteca per consultare libri propri. Inoltre, la biblioteca Sormani ha anche un'importante sezione di conservazione, ma anche su questo fronte si trova a "competere" con altre biblioteche più specificamente rivolte al pubblico degli studiosi.

## Considerazioni conclusive

Lo sviluppo di sistemi bibliotecari è stata una risposta gestionale efficace al bisogno di offrire un servizio capillare sul territorio contenendo i costi; nei casi di maggiore successo, la possibilità di offrire l'intero catalogo di titoli disponibili a livello di sistema ai cittadini di tutti i comuni interessati ha contribuito alla crescita nel numero dei prestiti. Questo indicatore rimane un parametro critico per definire le performance delle biblioteche e un'importante leva per negoziare con le amministrazioni pubbliche adeguati budget per l'acquisto di documenti, premessa indispensabile per garantire nel tempo un flusso adeguato di utenti; nonostante i promettenti successi di alcuni sistemi, infatti, la percentuale di cittadini che frequentano le biblioteche è bassa e il valore percepito di questa istituzione tende a ridursi nel tempo.

In questo articolo si è voluto verificare se le strategie di approvvigionamento siano correlate alle performance dei sistemi bibliotecari; la scelta e l'acquisto di libri è per una biblioteca di pubblica lettura un'attività cardine e attraverso lo sviluppo di politiche di approvvigionamento coordinate, i sistemi bibliotecari possono aumentare in modo significativo i vantaggi di sistema con limitati costi di coordinamento. L'analisi delle strategie di scelta dei fornitori condotta su un campione significativo di sistemi bibliotecari della Lombardia mostra che i sistemi caratterizzati da un buon livello di coordinamento tendono ad utilizzare i fornitori in chiave strategica, non solo per ottenere vantaggi economici, ma anche per creare benefici di sistema e facilitare la condivisione di informazioni. Da questo punto di vista, l'esternalizzazione di alcune attività in capo al fornitore permette la centralizzazione di alcune informazioni e lo sviluppo di economie di apprendimento a livello di sistema, oltre che una stabilizzazione dei rapporti lungo la filiera. Una maggiore condivisione delle scelte relative alla composizione del catalogo e delle competenze dei bibliotecari porta nei casi analizzati ad elevati livelli di prestito. Questo non significa che le singole biblioteche debbano delegare la composizione del loro assortimento alle biblioteche centrali di sistema: perché la varietà negli acquisti da parte delle biblioteche si traduca in una varietà nei prestiti occorre un paziente lavoro di educazione alla lettura e di conoscenza delle persone che abitano nel territorio di riferimento della biblioteca. Mentre infatti il best seller "si presta da solo", i titoli e gli autori meno noti devono essere aiutati a trovare il loro lettore, sia offline, sia online. La condivisione delle scelte e la centralizzazione delle politiche d'acquisto porta tuttavia un miglioramento nell'efficienza delle procedure d'acquisto e nell'efficacia del servizio di prestito.

I risultati dell'analisi mostrano tuttavia anche che la tendenza al coordinamento delle politiche di acquisto si correla alle dimensioni dei budget d'acquisto disponibili: sebbene non tutti i sistemi bibliotecari ad alto budget siano centralizzati o coordinati, tutti i sistemi coordinati o centralizzati sono posizionati nelle aree ad alto budget. Sembra quindi esservi una soglia critica sotto la quale la cooperazione fra biblioteche appare non sostenibile o non prioritaria; questo richiede una riflessione da parte delle amministrazioni comunali, poiché senza la cooperazione lo sviluppo delle biblioteche di pubblica lettura non sembra sostenibile.

Al tempo stesso però, non è la disponibilità di budget a condurre necessariamente ad elevati livelli di prestito, ma la qualità della gestione, che nel caso del rapporto con i fornitori si esplicita nella personalizzazione dei servizi, nel rapporto fornitore-cliente e nella durata del rapporto. Maggiori sono i prestiti che il sistema è in grado di effettuare, maggiore il budget che si avrà possibilità di attrarre. Infatti, paragonando il livello di budget e dei prestiti dei sistemi, è evidente che non tutti i sistemi con budget sopra la media sono caratterizzati da indici di prestito rilevanti, ma tutti (a parte il caso del Sistema Bibliotecario Brianteo che rappresenta un'eccezione) i sistemi con indici di prestito sopra la media sono caratterizzati da budget d'acquisto alti.

Laddove i criteri di selezione dei fornitori sono guidati esclusivamente dalle condizioni commerciali, appare molto difficile immaginare che sia possibile che le biblioteche garantiscano biodiversità editoriale, a meno di uno sforzo amministrativo notevole da parte dei bibliotecari; tutt'al più è possibile immaginare un allargamento della base titoli offerti da parte degli editori principali.

## Bibliografia

Agustoni, A. (2004). La gestione delle raccolte in un'ottica sistemica. In Ciccarello, D. (da) Rinnovare la biblioteca pubblica: riflessioni sulle nuove linee guida IFLA/Unesco. Rome: AIB sezione Sicilia

Associazione Italiana Biblioteche, gruppo di lavoro "gestione e valutazione". (2000). Linee guida per la valutazione delle biblioteche pubbliche italiane. Misure, indicatori, valori di riferimento. Rome: Associazione Italiana Biblioteche.

Biblioteca Sala borsa. Carta delle collezioni della biblioteca sala Borsa. <http://www.bibliotecasalaborsa.it/content/cartacollezioni/cartacollezioni.html>. 2001.

Carotti, C.(1989). Gli acquisti in biblioteca. Formazione e accrescimento del patrimonio documentario. Milano: Edizione Bibliografica.

Cesena, R. (2002). Editori e librai nell'era digitale: dalla distribuzione tradizionale al commercio elettronico. Studi e ricerche di storia dell'editoria, 13. Milano: Franco Angeli.

Dubini, P. (2000). Il caso New York Public Library. In A. Lipparini e G. Lorenzoni (da) Imprenditori e imprese. Bologna: Il Mulino .

Dubini, P. (2002). Economia delle aziende culturali. Milano: ETAS libri.

Dubini, P. (2010). Biblioteche e biodiversità editoriale: mille libri per mille canali. Quaderni ASK, 2. Milano: Centro ASK Università Bocconi.

Ed. Bibliografica. (1997). Rapporto sulla distribuzione del libro in Italia. Quaderni di libri e riviste d'Italia, 36. Roma: Ministero per i beni culturali e ambientali, Ufficio centrale per i beni librari, le istituzioni culturali e l'editoria, Divisione editoria.

Foglieni, O. (2003). Biblioteche pubbliche in Lombardia: un bilancio. Biblioteche oggi, 8: 81.

Gaudet, F. e Lieber, C. (1996). Désherber en bibliothèhèque. Manuel pratique de revision des collections. Paris: Éditions du Cercle de la Librairie.

International Federation of Library Association. IFLA/UNESCO Public Library Manifesto. <http://archive.ifla.org/VII/s8/unesco/eng.htm>. 1994

International Federation of Library Association. (2001). The librarian public service: IFLA/UNESCO guidelines for the development. IFLA Publications, XV(97):116. Monaco: G. K. Saur.

Istat. (2007). La produzione libraria nel 2005. [http://www.istat.it/dati/dataset/20070412\\_00/](http://www.istat.it/dati/dataset/20070412_00/). 2005

Mozzi, G. (2005). Piccoli editori e distribuzione 3. Come è fatto il prezzo di un libro; e come può succedere che, alla fine, l'editore non guadagni nulla anche se il libro va bene. *Vibrisse*, bollettino di letture e scritture a cura di Giulio mozzi.

[http://web.archive.org/web/20070524040034/www.vibrissebollettino.net/archives/2005/10/piccoli\\_editori\\_3.html#comments](http://web.archive.org/web/20070524040034/www.vibrissebollettino.net/archives/2005/10/piccoli_editori_3.html#comments)

Parise, S. (2008). *La formazione delle raccolte nelle biblioteche pubbliche . Dall'analisi dei bisogni allo sviluppo delle collezioni*. Milano: Editrice Bibliografica

Peresson, G. (2003). *Giornale della Libreria. Rapporto sulla piccola media editoria italiana*. Milano: Associazione Italiana Editori.

Slote, S. (1978). *Weeding library collections*. Londra: Libraries unlimited

Solimine, G. (1999). *Le raccolte delle biblioteche. Progetto e gestione*. Milano: Editrice Bibliografica.

Solimine G. (2010) *L'Italia che legge* Bari: Laterza

Vaccani, L. (2005). *Revisione delle raccolte*. Roma: Associazione Italiana Biblioteche.

Whittaker, K. (1982). *Systematic evaluation. Methods and sources for assessing books*. London: Bingley

Gruppo di lavoro presso la conferenza "Libraries and Democracy: the responsibilities of the State, local authorities and professionals". (2000). *Council of Europe/EBLIDA guidelines on library legislation and policy in Europe*. Strasburg: Ingrid Mauritzen.