

# Il mercato dell'*outsourcing* nella gestione dei fondi documentari

di Fabio Severino e Fabrizio Minnella

## 1 Premessa

I fondi documentari, in particolare quelli posseduti da biblioteche e archivi pubblici, a seguito della legge n. 285/1978, negli anni Ottanta sono stati soggetti all'externalizzazione di numerosi servizi, per l'erogazione dei quali si è attinto a personale contrattualizzato temporaneamente a progetto. Questo fenomeno, come è noto, ha portato alla nascita di numerose organizzazioni, spesso sotto la forma giuridica di cooperative, con professionalità biblioteconomiche e archivistiche, che per diversi decenni hanno organizzato e sottoposto a varie forme di trattamento gran parte dei fondi documentari pubblici italiani. Risultano essere centinaia i fornitori presenti sul mercato italiano, in grado di offrire numerose tipologie di servizi ai centri di documentazione. A titolo meramente esemplificativo<sup>1</sup>: una cinquantina di società offrono supporto di tipo informatico, circa trenta forniscono servizi per la gestione di biblioteche, mentre superano le sessanta unità i fornitori di servizi di catalogazione, documentazione, archiviazione e digitalizzazione.

Tuttavia negli ultimi anni il mercato sembra essere fortemente cambiato: le più esigue risorse delle amministrazioni pubbliche hanno ridotto drasticamente gli investimenti contemporaneamente anche a una graduale – sebbene non sempre sufficiente – messa a regime dei fondi e quindi reale calo della domanda. Cosicché un mercato che aveva determinato la nascita di numerose organizzazioni economiche appoggiate esclusivamente sul committente pubblico, spesso con numerosi dipendenti che superavano le centinaia, si sono ritrovate in un collo di bottiglia. A tal proposito una decina di loro si sono riunite nel 1996 in un'associazione, la ASPIDI <<http://www.aspidi.it>>, con lo scopo di promuovere, tutelare e valorizzare le imprese private attive nel campo del trattamento dell'informazione e che si caratterizzano per il livello qualitativo dei servizi prestati. L'Associazione si propone, altresì, di favorire la trasparenza nei rapporti con i committenti e la libera concorrenza tra le imprese, quali condizioni per creare anche in Italia un mercato maturo nel settore dei servizi bibliotecari, archivistici e documentali.

Molte imprese per correre ai ripari si sono fuse fra loro, altre purtroppo hanno chiuso o sono state messe in fallimento, altre ancora hanno tentato pindarici riposizionamenti, in particolare associando ai tradizionali servizi di catalogazione,

FABIO SEVERINO, Coordinatore didattico Master in economia della cultura, Università degli studi di Roma Tor Vergata - Consorzio BAICR, e-mail [fabio.severino@baicr.it](mailto:fabio.severino@baicr.it).

FABRIZIO MINNELLA, Research fellow I-Com, Istituto per la competitività, e-mail [minnella@i-com.it](mailto:minnella@i-com.it).

1 Fonte: AIB, *Annuario dei prodotti e servizi 2008*, <<http://www.aib.it/aib/com/aps/aps.htm3>>.

archiviazione, inventariazione, indicizzazione, reference ecc., servizi di convegnistica, organizzazione di eventi, promozione, didattica, programmi di intrattenimento, se non addirittura servizi di sicurezza, guardiania e pulizie. Solo quelle organizzazioni che sono nate con un maggior piglio imprenditoriale hanno saputo evolvere i propri servizi, in particolare verso l'ICT, Information & Communication Technology, che sta puntando sulla digitalizzazione dei documenti, sullo sviluppo di software gestionali, di organizzazione e ottimizzazione dei fondi, intuendo così la giusta direzione dei servizi alle imprese: l'informatica customizzata. Nonostante questo, il mercato continua a restringersi. Sebbene nella società dell'informazione la primaria necessità sia la sistematizzazione dei dati e pertanto l'accesso alla conoscenza, il settore pubblico non riesce a uscire dalla miopia della semplice organizzazione documentale di base e il fornitore non conosce altri strumenti di sopravvivenza diversi dal ribasso d'asta per servizi che vengono così sempre più dequalificati e resi o con incompetenza o con mortificazione professionale. Per alcuni di questi fornitori è emersa la necessità di capire se il mercato sia ampliabile, chi possano essere nuovi potenziali clienti, dove e come sia possibile creare nuova domanda di tradizionali servizi di organizzazione dei fondi ma anche con chi sia possibile sviluppare progetti di sistematizzazione della conoscenza. A tal proposito per conto della cooperativa Biblionova, <<http://www.biblionova.it>>, abbiamo condotto un'indagine di mercato sull'area del centro Italia (Lazio e Abruzzo) per fotografare l'attuale domanda pubblica di servizi ai centri di documentazione e per intercettare eventuale nuova domanda privata.

## 2 Metodologia d'analisi

La ricerca, nel rispetto del rigore metodologico, coniuga un approccio prettamente quantitativo con un metodo d'indagine qualitativo<sup>2</sup>. Al campione raggiunto telefonicamente, sono state affiancate le interviste a *opinion leader* e, più in generale, a testimoni o osservatori privilegiati<sup>3</sup>, in grado di integrare l'analisi.

L'indagine, condotta nel primo semestre del 2007, ha avuto inizio con una prima fase di analisi *desk*, della letteratura e del contesto di riferimento, seguita da un'indagine *field* volta a comprendere più in profondità e dettaglio le caratteristiche dei servizi di cui hanno bisogno i centri di documentazione del centro Italia, pertanto eventualmente esternalizzabili. Successivamente, in base ai dati emersi da queste analisi, sono state individuate due tipologie di mercato potenziale, oggetto di uno studio più approfondito:

- i privati, coloro che per motivi professionali hanno necessità di raccolta documentaria (libri, documenti, oggetti) con una numerosità oltre i 1000 pezzi;
- le aziende e le istituzioni, che possiedono dei fondi composti da oltre 3000 pezzi.

<sup>2</sup> Enzo Campelli, *Il metodo e il suo contrario: sul recupero della problematica del metodo in sociologia*, Milano: Franco Angeli, 1991.

<sup>3</sup> Piergiorgio Corbetta, *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Bologna: Il mulino, 1999.

Tipologia cliente	Categoria
Privati	Avvocati Notai Commercialisti Giornalisti Consulenti del lavoro Fotografi Mercanti d'arte, critici, curatori Dirigenti risorse umane grandi aziende Medici
Aziende e istituzioni	Fondazioni Banche Radio Editori Biblioteche Archivi Centri di documentazione Aziende con centro documentazione

**Fig. 1: Mercato potenziale**

Dal *target* di riferimento è stato estrapolato un campione rappresentativo di 200 unità, appartenenti alle regioni del centro Italia (Lazio e Abruzzo) ed è stato sottoposto loro un questionario specifico semistrutturato di circa 20 domande.

La somministrazione è avvenuta nel periodo marzo-aprile 2007, con metodologia CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing), per mezzo di un *service* certificato qualità ISO. Il metodo CATI si basa, attraverso un software per la raccolta dati, su un sistema interattivo di acquisizione elettronica che consente il controllo immediato e il monitoraggio dell'intervista telefonica, garantendo in questo modo una maggiore correttezza dei dati rilevati<sup>4</sup>.

All'indagine CATI è stata affiancata un'indagine qualitativa per comprendere meglio il contesto e le linee di sviluppo del mercato, attraverso la somministrazione di un questionario semistrutturato di circa 20 domande ad alcuni testimoni privilegiati, cioè *opinion leader* ed esperti del settore altamente qualificati<sup>5</sup>.

### 3 Prima sintesi della ricerca di mercato: il contesto

Dall'analisi delle interviste ai testimoni privilegiati emerge un mercato molto variegato per le società che offrono servizi a biblioteche, archivi e altri istituti che gestiscono fondi documentari. La catalogazione e i servizi al pubblico rappresentano, seppur in misura considerevole, solo una parte del settore. Accanto a queste attività se ne affiancano altre, in generale, di supporto alla gestione di banche dati e all'organizzazione del personale.

L'eterogeneità del settore permette il differenziarsi delle società che in esso operano, dando loro la possibilità di specializzarsi su un numero ristretto di competenze o

<sup>4</sup> Per maggiori informazioni: Marina Chiaro, *I sondaggi telefonici*, Roma: CISU, 1996; Istat, *Indagini sociali telefoniche: metodologia ed esperienze della statistica ufficiale*, Roma: Istat, 2001.

<sup>5</sup> Che per motivi di *privacy* manterremo anonimi.

viceversa diversificare la propria offerta svolgendo più servizi. Le principali richieste del mercato rimangono la catalogazione e l'inventariazione, fondamentali per l'ottimale funzionamento e fruizione di un nucleo di documenti, soprattutto nel privato. Anche gli altri servizi (digitalizzazione, riordino a scaffale, pubblicazione *online*, collegamento ad altre risorse elettroniche, reference, organizzazione di attività) riscuotono comunque un certo interesse. Secondo gli *opinion leader*, la tipologia di documenti che offre ampi margini di mercato è sicuramente quella del libro antico.

Dall'indagine emergono chiaramente le difficoltà del settore nell'offerta dei servizi tradizionali al committente pubblico. Per quest'ultimo infatti il fattore discriminante non è tanto la qualità del servizio richiesto, quanto purtroppo il minor costo<sup>6</sup>, per cui a minori finanziamenti pubblici corrisponde una sofferenza economica di tutto il settore. Diversamente, per il mercato privato appare premiante la strategia di puntare su alti standard qualitativi e il punto di partenza per un'offerta di qualità rimane la preparazione dei professionisti. Per le figure tradizionali c'è un preciso e altamente qualificante iter formativo all'interno delle università e tra i corsi di aggiornamento privato. Per le altre qualifiche, quelle nate con le nuove tecnologie, legate ad esempio allo sviluppo di software gestionali per i fondi archivistici e librari o alla digitalizzazione dei libri antichi, esiste ancora un vuoto di offerta formativa qualificata che non è stato del tutto colmato.

Per superare l'attuale stallo del mercato, gli *opinion leader* concordano tutti su una scelta di fondo: differenziare l'offerta. Per i fornitori si delineano così le due strade maestre: ampliare la rosa dei servizi offerti (catalogazione, digitalizzazione, servizi al pubblico) e specializzarsi in settori di nicchia puntando sulla qualità.

#### 4 Clienti privati

La composizione delle professioni prese in esame è molto varia: avvocati, notai, commercialisti, medici, consulenti del lavoro, giornalisti, fotografi e critici d'arte. Nella composizione del campione, le prime tre professioni citate sono quelle più rappresentate, costituendo di fatto il 60% degli intervistati.

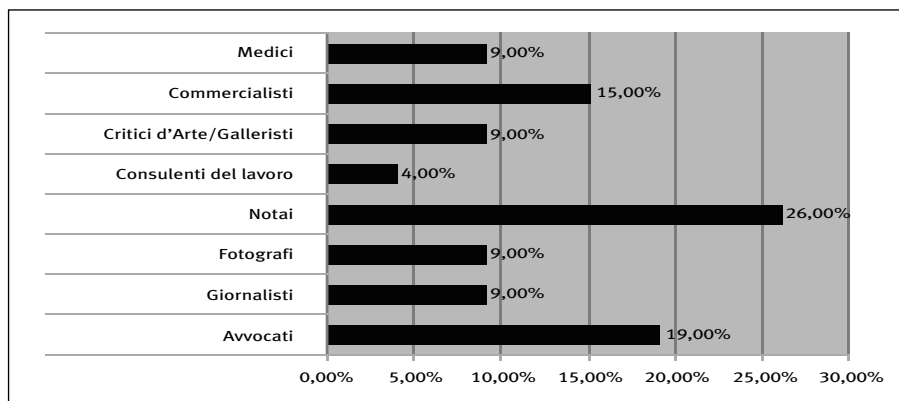


Fig. 2: Professioni

<sup>6</sup> Le forme di aggiudicazione di un servizio da parte della pubblica amministrazione sono diverse (pubblico incanto, licitazione privata, appalto concorso, trattativa privata), la selezione del fornitore solitamente avviene attraverso un bando di gara. Fonte: AIB, *Linee guida sui requisiti di qualificazione dei gestori in esterno di attività dei servizi bibliotecari*, a cura dell'Osservatorio lavoro, Roma: AIB, 2004; Andrea De Pasquale, *I beni librari e la legge Merloni*, «Bollettino AIB», 42 (2002), n. 3, p. 281-289.

#### 4.1 Composizione del fondo

Il materiale documentale che questi professionisti si trovano a dover gestire è ovviamente legato alle professioni: cartelle esattoriali, dichiarazioni dei redditi, bilanci, cataloghi, fotografie, libri d'arte ecc.

Per tre quarti degli intervistati il fondo risulta essere stato formato per esigenze professionali. Il 23% del campione dichiara di aver unito al materiale di lavoro del materiale di interesse personale (soprattutto enciclopedie), mentre solo il 2% dichiara di aver ereditato in parte il fondo.

La grande maggioranza dei documenti dichiarati è in formato cartaceo. Solo un fotografo, un medico e un avvocato dichiarano che il loro fondo è già tutto digitalizzato.

Lo spazio dedicato all'archiviazione è pertanto molto variabile: si va dai 3 metri lineari di scaffalatura di un fotografo che conserva supporti digitali ai 120 metri di un commercialista, da 2 soli armadi a 5 intere stanze.

Anche la numerosità dei pezzi del patrimonio è molto variabile. Dai dati comunque si evince una buona diffusione di fondi corposi. Il 15% degli intervistati detiene oltre 10.000 pezzi, un altro 15% ne possiede fino a 10.000, il 19% da 1.000 a 2.000, il 36% fino a 1.000 pezzi e il 15% non è in grado di quantificare il fondo.

La professione più interessante per numerosità di pezzi è quella dei notai. Di questi, solo il 15% indica un patrimonio inferiore alle 10.000 unità. Anche i commercialisti dichiarano un fondo numericamente consistente, mentre galleristi e critici d'arte sono il target meno interessante per numerosità di pezzi.

#### 4.2 Investimenti

La maggior parte degli intervistati (il 53%) non riesce a monetizzare l'investimento per la costituzione del fondo. Il 13% dice di aver speso nel tempo oltre 10.000 euro, il 6% dai 5.000 ai 10.000 euro, il 26% ha speso fino a 10.000 euro, mentre solo il 2% sostiene di aver beneficiato di varie forme di donazione o sponsorizzazione economica.

I due terzi del campione, il 64%, dispone di una persona che si occupa dell'archivio, ma solo nel 60% dei casi questa è una figura specializzata.

Non emergono relazioni tra la spesa sostenuta fino a oggi per il fondo e l'utilizzo o meno di personale addetto alla sua gestione, sia esso specializzato o non qualificato.

Il 75% del campione che si avvale di una figura specializzata per la gestione del fondo non riesce a quantificare la spesa per la costituzione del fondo. Scende al 50% la percentuale di coloro che hanno investito cifre non quantificabili o comunque notevoli (100.000 euro) e che hanno una persona per la gestione del fondo, anche se non specializzata. La percentuale rimane immutata per coloro che non hanno personale addetto alla gestione.

Al contrario della spesa, si registra invece una relazione tra la numerosità del fondo e la presenza o meno di personale addetto alla sua gestione. Ovviamente, quella parte del campione che ha un addetto alla gestione del fondo possiede anche un numero più elevato di pezzi.

Gli intervistati che impiegano una figura non specializzata per la gestione dei documenti non hanno interesse ad avere una persona con una formazione specifica o a esternalizzare il servizio. Soltanto i giornalisti, che hanno l'esigenza di digitalizzare il proprio fondo, ne hanno evidenziato la necessità.

#### 4.3 Strumenti di catalogazione

Tutto il campione presta una particolare attenzione al proprio fondo: con l'eccezione di alcuni galleristi, tutti gli intervistati dichiarano di avere organizzato in modo

sistematico il fondo, intendendo con questa espressione l'adozione di criteri minimamente meditati, sia pure empirici.

Quando il fondo è catalogato, gli strumenti utilizzati sono due: nel 77% dei casi è in uso un sistema di schedatura manuale, mentre per il restante 23% si adotta un software.

#### 4.4 Aggiornamento del fondo

Solo il 15% del campione esprime una necessità immediata e una disponibilità di spesa ad aggiornare il proprio catalogo. Più dei due terzi del campione non è interessato per motivi di costo (67%), mentre il 18% lo aggiorna occasionalmente ma in autonomia.

Chi ritiene necessario l'aggiornamento del catalogo indica l'esigenza di una migliore gestione del fondo documentario: il 50% vuole digitalizzare tutto il fondo (tra questi, i giornalisti e i notai), il 25% necessita di una ricatalogazione e il restante 25% desidera un riordino degli scaffali.

Più della metà degli intervistati (55%) dichiara di avere comunque l'esigenza di aggiornamenti continui. Tra questi emergono prevalentemente notai e avvocati, meno numerosi sono fotografi e medici. L'esigenza di aggiornamento del fondo è maggiormente diffusa tra coloro che hanno continui accessi perchè lavorano molto sui documenti.

Il 60% del campione ha più di 30 nuovi accessioni al mese. Le professioni anche in questo caso sono più o meno tutte rappresentate.

La spesa annua per l'incremento del fondo è abbastanza bassa, con quasi la metà del campione che spende meno di 1.000 euro (fig. 3). Su questo dato influisce molto la natura dei fondi, per la maggior parte costituiti da documenti di lavoro, archivi o da materiale che normalmente non viene acquistato (cataloghi e materiale informativo).

Spendono invece oltre 3.000 euro i giornalisti e i commercialisti.

Tutti gli intervistati dichiarano di utilizzare i documenti posseduti principalmente per l'attività professionale e una piccola parte aggiunge di usarli anche per ricerche e lettura personale.

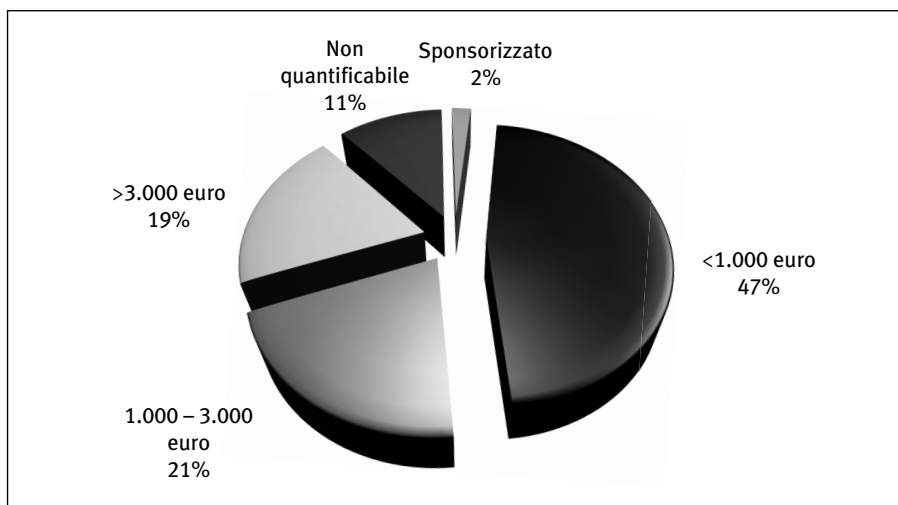


Fig. 3: Spesa per nuove accessioni

Per una larga fetta del campione il fondo documentario è una risorsa da usare in maniera continuativa (43%), frequente (36%), occasionale (21%).

Coloro che ne fanno un uso intenso hanno un alto numero di nuove accessioni mensili e spendono più di coloro che utilizzano il fondo in modo frequente o occasionale.

Dall'indagine emerge in maniera netta la centralità del fondo documentario nell'attività professionale. Per questo circa il 60% è disposto a pagare fino a 2 euro a documento per l'organizzazione completa del proprio fondo, il 21% spenderebbe addirittura tra i 2 e i 5 euro, il 17% non è interessato e il 4% è indeciso.

Dopo avere effettuato per ogni intervistato una stima del potenziale investimento, moltiplicando la somma disposta a pagare per ogni documento con il numero di documenti posseduti, è stato chiesto agli intervistati se fossero realmente propensi a spendere tale cifra totale. Dinanzi al risultato, solo il 17% si è dimostrato realmente intenzionato.

La maggior parte di chi è disposto effettivamente a investire economicamente per la riorganizzazione del fondo, ha indicato come spesa massima 2 euro per documento e ha dichiarato di possedere più di 1.000 unità da gestire.

La quasi totalità non è invece disposta a stipulare convenzioni con una banca per dilazionare la spesa economica, un tipico atteggiamento dell'imprenditore italiano, restio all'accesso al credito e più propenso al rischio dei propri capitali. Favorevole a questa soluzione è infatti solo il 6%.

#### 4.5 Scelta del fornitore

Per questo segmento di mercato privato, l'opportunità della gestione esternalizzata dei beni documentari si presenta come nuova. La maggior parte degli intervistati (85%) non conosce infatti alcuna società che possa offrire servizi del genere.

Dovendo comunque selezionare un ipotetico fornitore, i professionisti preferirebbero scegliere la società (fig. 4) in base al passaparola (58%) e al curriculum (21%), fidandosi poco della pubblicità (6%).

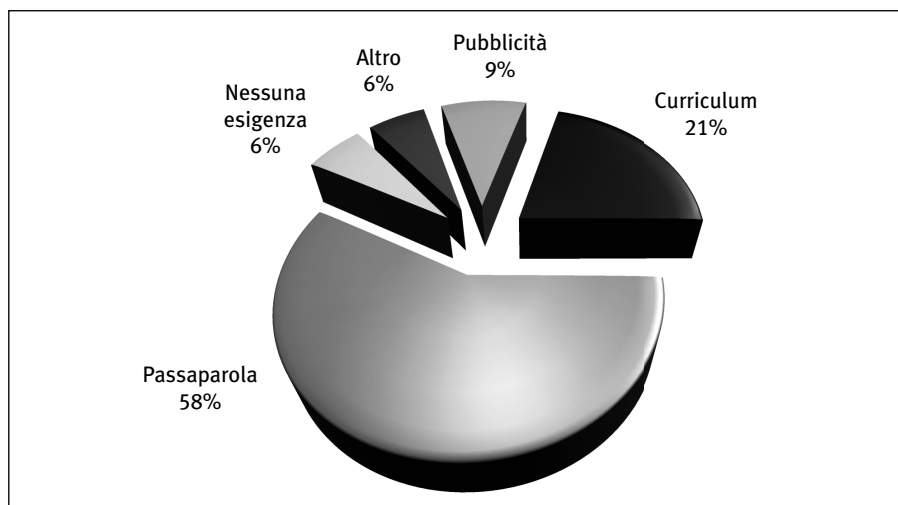


Fig. 4: Modalità di scelta della società

La società scelta per gestire il servizio, secondo il campione, dovrebbe prima di tutto dimostrare di poter assicurare una qualità del servizio elevata (50%), di offrire un prezzo giudicato conveniente (24%) e di garantire velocità e tempi di consegna (21%). La piccola imprenditoria soffre culturalmente la tipica scarsa affidabilità dell'artigianato: le società che si occupano di servizi alle imprese spesso vengono percepite come tali.

A ogni modo la maggior parte dei privati disposti a investire nel proprio fondo documentario richiede la qualità come caratteristica fondamentale.

## 5 Clienti aziende e istituzioni

Per avere un quadro ben delineato del target è stato somministrato il questionario a una grande varietà di aziende: dalle fondazioni alle radio, dalle banche ai responsabili delle risorse umane delle grandi aziende. La quota maggiore di questo *cluster* è chiaramente costituita dalle biblioteche e dai centri di documentazione specializzati e autonomi.

### 5.1 Composizione del fondo

L'estrema eterogeneità del campione si ripercuote nella composizione e nella tipologia del fondo documentario, per il quale è stato utilizzato un parametro sia quantitativo dei pezzi posseduti sia di superficie lineare occupata. Così si va dai 3 metri lineari di un'emittente radiofonica ai 16.000 metri di una biblioteca; dall'impossibilità di una banca di quantificare lo spazio in metri perché il fondo è digitalizzato, all'intero piano di un edificio dedicato al fondo di una mediateca.

La tipologia di documenti conservati è naturalmente legata all'attività dell'organizzazione. La grande maggioranza dei fondi è comunque di tipo cartaceo, il resto è rappresentato da materiale multimediale (audio e video).

La numerosità dei pezzi posseduti è molto variabile: il 70% degli intervistati ha un fondo che va dai 300 faldoni alle centinaia di migliaia di libri, riviste, dischi, video. Il restante 30% non è in grado di quantificare la consistenza del fondo posseduto o dichiara di possedere oltre un milione di pezzi. Di queste aziende, il 65% si trova nella provincia di Roma.

### 5.2 Investimenti

La vastità del patrimonio posseduto e l'antichità delle sue origini non permettono alla maggior parte degli intervistati (70%) di poter quantificare la spesa sostenuta per la costituzione del fondo.

Avviene così per tutte le fondazioni, le banche, le radio e per buona parte delle biblioteche contattate.

Il fondo è utilizzato prevalentemente per una consultazione a uso interno (40%). Le altre finalità sono la conservazione (24%), la consultazione specialistica (18%) e l'uso pubblico (19%).

La grande maggioranza degli intervistati (83%) si avvale di un addetto per la gestione del fondo, mentre il 17% ne è sprovvisto. I due terzi di coloro che non hanno personale dedicato al fondo sono appartenenti al settore dei media (radio ed editoria).

Tra le strutture che hanno al loro interno un responsabile per la gestione del fondo, l'82% è dotata di personale specializzato.

Il restante campione si presenta come un forte potenziale mercato per l'*outsourcing*.

Le strutture che gestiscono il fondo con figure non specializzate, per la maggior parte, non sono interessate a fornire loro una preparazione specifica, principalmente perché intendono esternalizzare il servizio.



### 5.3 Strumenti di catalogazione

È incoraggiante il numero degli intervistati che utilizzano dei software commerciali, altri si limitano a realizzare un catalogo cartaceo e altri ancora sono dotati di programmi informatici addirittura realizzati ad hoc. È possibile affermare che anche per questo segmento la catalogazione manuale tende a essere sostituita da quella informatizzata. Le strutture che utilizzano solo la catalogazione informatica non producono più schede cartacee, mentre la maggior parte delle strutture che produce ancora un catalogo cartaceo tende a utilizzare software commerciali o customizzati, per poi dismettere definitivamente il catalogo tradizionale.

Il declino della carta si accompagna all'esigenza di rendere i cataloghi fruibili dagli utenti sul web, sia per il pubblico generalista alla ricerca di un volume di una biblioteca, sia per il personale interno ma operante in una sede distaccata.

Comunque, nonostante la tendenza allo sviluppo tecnologico, il 30% degli intervistati riconosce ancora una difficoltà all'alfabetizzazione informatica.

### 5.4 Aggiornamento del fondo

La propensione a non voler aggiornare il sistema di catalogazione (dal cartaceo all'informatico, o anche il solo aggiornamento del personale dedicato) è purtroppo molto diffusa: il 90% del campione infatti si dichiara soddisfatto di ciò che ha. Solo il 10% annuncia una volontà di aggiornamento del sistema, richiedendo in particolare modo la digitalizzazione del fondo.

La metà delle strutture contattate dichiara di avere l'esigenza continua di nuove acquisizioni. In particolare sono le biblioteche (80%) e i musei (90%) a evidenziare principalmente tale necessità che non appare comunque direttamente collegata al numero di nuove accessioni mensili.

Le strutture, nella maggior parte dei casi, dichiarano di avere diversi arrivi giornalieri per l'incremento del fondo: il 19% fino a 10 documenti al mese, il 9% tra 10 e 30, il 36% tra 30 e 100 nuovi arrivi mensili e il 36% oltre i 100 documenti.

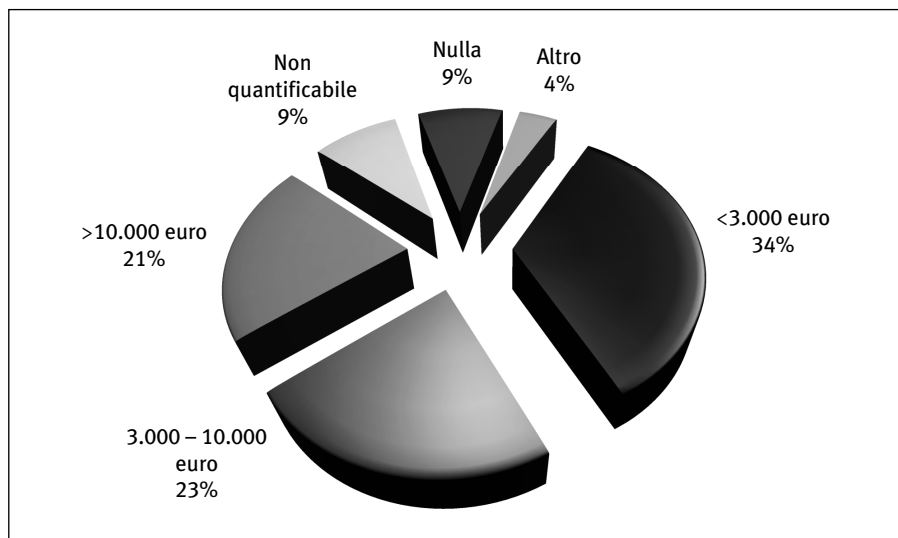


Fig. 5: Spese per nuove accessioni

Le banche registrano il maggior numero di nuove accessioni mensili (oltre 100), seguite dal settore dell'editoria che si colloca prevalentemente nella fascia compresa tra i 30 e i 100 documenti.

Nella spesa annuale per nuove accessioni c'è una leggera predominanza di chi spende al massimo 3.000 euro l'anno (34%). Il 9% non ha spese per nuovi acquisti, mentre il 23% dichiara una spesa fino a 10.000 euro e il 21% oltre i 10.000 euro annui (fig. 5). Gli intervistati che rientrano in quest'ultima fascia sono coloro che hanno più di 100 nuovi acquisti/accessioni al mese.

Il 45% del campione utilizza il fondo documentario principalmente per la ricerca, il 35% per la divulgazione, il 20% per la produzione di nuovo lavoro.

Circa il 17% è disposto a spendere fino a 2 euro per documento, il 9% circa fino a 5 euro e solo l'1% oltre 5 euro. Le banche e le biblioteche sono le strutture che dichiarano in maniera più netta la loro limitata disponibilità di spesa (meno di 2 euro a documento).

Il 18% del campione non è disposto a investire economicamente per l'esternalizzazione del fondo documentario. Tra questi, il 72% non è disponibile perché ritiene che il fondo debba essere gestito dal personale interno, mentre il 22% non lo è perché non è abituato a investirci, essendo frutto di donazioni. Della prima motivazione sono completamente convinte le emittenti radiofoniche.

Dalla valutazione delle intenzioni a quella dei possibili comportamenti, il campione si dimostra ancora più scettico e meno convinto. Solo il 7% sarebbe oggi disponibile a investire economicamente nel proprio fondo. I settori più propensi all'investimento sono le aziende che operano nell'editoria quotidiana, il settore museale e le gallerie d'arte.

Gli intervistati inoltre sono poco attratti dall'esternalizzazione del servizio, dimostrandosi disinteressati o ribadendo la propria propensione alla gestione in autonomia.

Tra i soggetti che sarebbero disposti a esternalizzare i servizi ci sono le banche, che effettivamente in molti casi hanno già affidato la gestione del servizio a esterni. La media di spesa annua per l'esternalizzazione è di 40.000 euro.

### 5.5 Scelta del fornitore

Come nel caso del cliente privato, anche le aziende e le istituzioni si fiderebbero del passaparola (36%) per selezionare la società con la quale esternalizzare il servizio. La valutazione del curriculum è preferita dal 24% del campione e, anche qui, la pubblicità trova d'accordo solo una piccola parte (14%) degli intervistati, mentre il bando è uno strumento indicato dal 10%.

Analizzando le differenze tra i vari target emerge che le banche sceglierebbero in base al curriculum e alla pubblicità, mentre gli archivi e le radio si baserebbero principalmente sul passaparola (fig. 6).

Analizzando le caratteristiche che dovrebbe avere il fornitore, la qualità del servizio risulta essere la più richiesta (81%). Altre caratteristiche, come le modalità richieste per il pagamento, la velocità di consegna, il prezzo, risultano poco o per nulla rilevanti (2-4%).

Abbastanza scarsa è la conoscenza di società a cui affidare l'esternalizzazione: solo il 29% del campione ne conosce almeno una.

Gli intervistati che conoscono una società a cui rivolgersi danno la precedenza all'analisi del curriculum rispetto al passaparola e sono per lo più banche, biblioteche e musei.

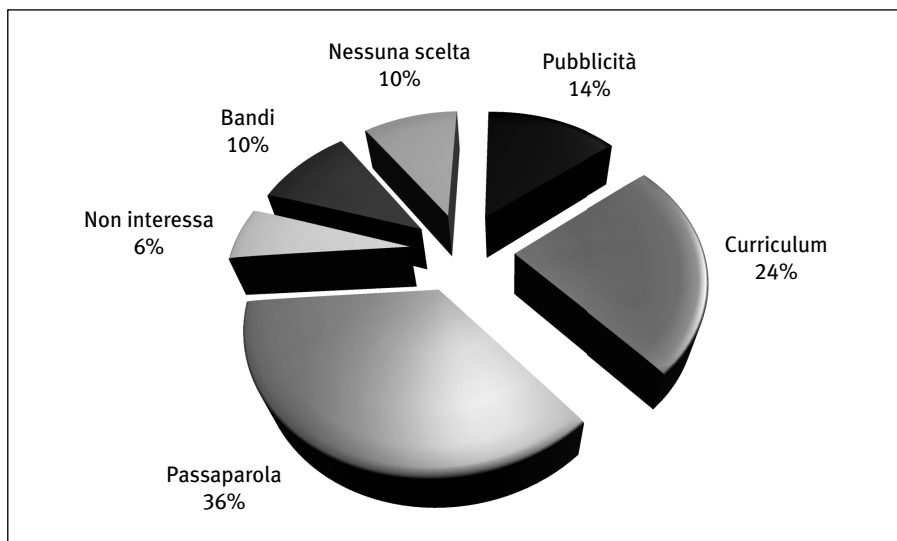


Fig. 6: Modalità di scelta della società

## Conclusioni

Questa piccola indagine di mercato su due regioni del centro Italia, Lazio e Abruzzo, mostra l'esistenza, seppur non particolarmente rilevante, di un mercato privato interessato ad affidarsi a competenze esterne per la gestione dei propri fondi documentari. Il più delle volte questo segmento di mercato risulta essere embrionale, soprattutto nel caso dei privati, nel senso che, benché si posseggano fondi spesso anche articolati e complessi, raramente si riconoscono o percepiscono i benefici di una loro efficiente organizzazione. Quasi a dimenticare che l'informazione se non è sempre e facilmente accessibile, è un'informazione inutile, assente.

Probabilmente il mercato potenzialmente c'è, ma va definito in termini di domanda, e l'onere per i potenziali fornitori che si vogliono affacciare a questo mercato è quello di stimolarne la consapevolezza e la crescita. Questo significa cambiare completamente modello di *business*. Le organizzazioni che fino a oggi hanno lavorato esclusivamente per la committenza pubblica, sono capaci di rispondere a delle esigenze ben definite, con indicazioni di costo. In questo caso invece il lavoro va inventato, perché il cliente è ancora poco consapevole: compito difficile, ma molto stimolante.

Pertanto si può sostenere che una via d'uscita per un mercato pubblico delle esternalizzazioni dei servizi ai fondi documentari in continua asfissia è nella diversificazione della committenza. Gli operatori devono essere all'altezza di interagire con più tipologie di clienti, sviluppando capacità progettuali in grado di percepire dei problemi ancora non chiari nelle stesse esigenze del compratore e soprattutto gli operatori devono essere in grado di trasmettere il valore economico del proprio lavoro e il beneficio dei propri servizi. In due parole: imparare a vendere.

# The *outsourcing* market in the management of documentary collections

by Fabio Severino and Fabrizio Minnella

Following law n. 285/1978, in the Eighties, documentary collections, especially those in the possession of public libraries and archives, were subjected to the outsourcing of numerous services. To carry out these services, personnel employed with a temporary project contract was used. This phenomenon, as is well known, led to the birth of numerous organizations, often in the legal form of cooperatives, with library and archive professionalism, that for some decades organized and subjected to various forms of treatment a large part of Italian public documentary collections. There are hundreds of suppliers present on the Italian market able to offer numerous types of services to documentation centres.

In recent years however, the market seems to have changed dramatically: the more limited resources of the public administrations have drastically reduced investments and at the same time there has been a gradual – even if not always sufficient – availability of the collections and therefore a real drop in demand. The result is that a market that had led to the birth of numerous economic organizations based exclusively on public request, often with numerous dependents that were over a hundred or so, found themselves in a bottleneck.

In this regard, the authors carried out market research on behalf of the Biblionova cooperative, in the area of central Italy (Lazio and Abruzzo) to photograph the current public request for services to documentation centres and to intercept any new private request.

The investigation shows the existence, even if not particularly noticeable, of a private market interested in using external skills for managing their documentary collections. Most times this market segment appears to be at an early stage, especially with regard to the private sector, in the sense that although the collections are often well-organized and complex, it is rare that the benefits of their efficient organization is acknowledged or perceived.

It is likely that there is a potential market, but it should be defined in terms of demand, and the burden for the potential suppliers who wish to profit from this market is that of stimulating its awareness and growth.

It can therefore be stated that a way out for a public market for outsourcing services for documentary collections in constant soffocation is in the diversification of the clientele. The operators must be able to interact with a number of types of customer, developing project capacities able to perceive problems that are not yet clear in the actual requests of the buyer; above all operators must be able to transmit the economic value of their work and the benefit of their services. In two words: learn to sell.

FABIO SEVERINO, Coordinatore didattico Master in economia della cultura, Università degli studi di Roma Tor Vergata - Consorzio BAICR, e-mail [fabio.severino@baicr.it](mailto:fabio.severino@baicr.it).

FABRIZIO MINNELLA, Research fellow I-Com, Istituto per la competitività, e-mail [minnella@i-com.it](mailto:minnella@i-com.it).