



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Territori della Cultura

Rivista on line Numero 38 Anno 2019

Iscrizione al Tribunale della Stampa di Roma n. 344 del 05/08/2010

2019 RAVELLO
14° Edition
LAB

NUMERO SPECIALE

Atti XIV edizione Ravello Lab

*La cultura come risorsa
dello sviluppo locale*

*Una nuova alleanza
pubblico-privato*

Ravello 24/26 ottobre 2019



Sommario



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Comitato di Redazione

Alfonso Andria, Claudio Bocci

La cultura come risorsa dello sviluppo locale.

Una nuova alleanza pubblico-privato

8

Contributi

Maria Grazia Bellisario

Eredità culturale e comunità di paesaggio

16

Renzo Iorio

La cultura fa sistema

22

Patrizia Nardi

Il paesaggio, luogo di comunità

26

Erminia Sciacchitano

Rete globale su patrimonio culturale e cambiamento climatico

28

Panel 1:

Strumenti e metodi di Partenariato Pubblico-Privato per la valorizzazione delle risorse culturali

Cristina Boniotti

Partenariato Pubblico-Privato (P3) e Partenariato Pubblico-Privato-Partecipato (P4) per i beni culturali

34

Carolina Botti

Esperienze pubblico-privato replicabili

40

Paola Raffaella David, Salvatore Aurelio Bruno

Dalla Convenzione di Faro alla programmazione europea 2021-2027: nuove sfide e suggestioni

42

Francesco Cascino

Proposte

52

Cristina Chiavarino

La valorizzazione del patrimonio culturale alla prova dell'innovazione sociale

54

Oriana Cuccu, Anna Misiani

Il settore culturale nella programmazione della politica di coesione 2021-2027

60

Giuseppe Di Vietri

Cultura e Patrimonio culturale. Riflessioni costituzionalmente orientate e diversi livelli di rapporto tra pubblico e privato

66

Paola d'Orsi, Francesca Neri

La valorizzazione delle risorse culturali attraverso il potenziamento di capacità amministrativa e di progettazione

74

Ida Gennarelli

Appia Felix, un progetto pilota per lo sviluppo del territorio

78

Pietro Graziani

Brevi considerazioni sui risultati del Panel 1

84

Antonello Grimaldi

C'è vita in mezzo ai sassi

86

Manuel Roberto Guido

Un caso di coprogrammazione quale strumento per la definizione di strategie di valorizzazione integrata del patrimonio culturale. Il Programma MuSST#2 - Musei e Sviluppo dei Sistemi Territoriali

90

Sommario



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Francesco Moneta	
Come implementare le sponsorizzazioni e le partnership culturali?	96
Fabio Pagano	
“Forme speciali di partenariato” per forme speciali di patrimonio culturale	100
Maria Piccarreta, Alessandro Macchia	
Anfiteatro romano di Rudiae a Lecce ovvero quando una problema si trasforma in una grande opportunità	104
Daniela Protti	
Le politiche della Direzione Generale Autonomia e Cultura di Regione Lombardia per la valorizzazione del patrimonio e lo sviluppo di servizi e attività culturali	108
Adriano Solidoro	
Le biblioteche pubbliche e la partnership con il settore privato per lo sviluppo economico territoriale	110
Sergio Valentini	
Il ruolo del Sistema Camerale per la Valorizzazione della Cultura	124

Panel 2: La valutazione delle *performance* economiche e sociali dell’offerta culturale

Francesco Caruso	
Valutazione delle <i>performance</i> economiche e sociali dell’offerta culturale	134
Alessandro Bollo	
Il rapporto tra strategia e valutazione: prove di integrazione e sfide future	138
Paola Raffaella David, Margherita Miali	
La valutazione della <i>performance</i> dei musei	144
Paolo Giulierini, Daniela Savy	
L’impatto sociale ed economico dei musei: l’esperienza del MANN e le ipotesi di miglioramento finalizzate alla valutazione delle <i>performance</i>	150
Rosa Alba Impronta	
La valutazione delle <i>performance</i> di un progetto di rigenerazione urbana	158
Samanta Isaia	
Misurare e raccontare le <i>performance</i> delle istituzioni culturali: verso il <i>reporting</i> integrato	162
Marcello Minuti	
Partenariato pubblico-privato nei beni culturali: una questione di ruoli e posizioni in campo	166
Stefania Monteverde	
Quando una politica culturale è efficace? Quando è democratica	170
Carlo Penati	
La valutazione multidimensionale e multi-stakeholder degli effetti e delle ricadute delle politiche culturali e il rischio dell’innovazione	176
Remo Tagliacozzo	
Zètema: un “Piano di Change” verso l’innovazione e la sostenibilità	182

Appendice

Gli altri partecipanti ai tavoli	187
----------------------------------	------------

Comitato di Redazione



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Presidente: Alfonso Andria

comunicazione@alfonsoandria.org

Direttore responsabile: Pietro Graziani

pietro.graziani@hotmail.it

Direttore editoriale: Roberto Vicerè

redazione@qaeditoria.it

Responsabile delle relazioni esterne:

Salvatore Claudio La Rocca

sclarocca@alice.it

Comitato di redazione

Claude Albore Livadie Responsabile settore
"Conoscenza del patrimonio culturale"

alborelivadie@libero.it

Jean-Paul Morel Archeologia, storia, cultura

moreljp77@gmail.com

Max Schvoerer Scienze e materiali del
patrimonio culturale
Beni librari,
documentali, audiovisivi

schvoerer@orange.fr

Francesco Caruso Responsabile settore

"Cultura come fattore di sviluppo"

Piero Pierotti Territorio storico,
ambiente, paesaggio

francescocaruso@hotmail.it

Ferruccio Ferrigni Rischi e patrimonio culturale

ferrigni@unina.it

Dieter Richter Responsabile settore
"Metodi e strumenti del patrimonio culturale"

Informatica e beni culturali

Matilde Romito Studio, tutela e fruizione
del patrimonio culturale

dieterrichter@uni-bremen.de

Adalgiso Amendola Osservatorio europeo
sul turismo culturale

matilderomito@gmail.com

adamendola@unisa.it

Segreteria di redazione

Eugenia Apicella Segretario Generale

Monica Valiante

Velia Di Riso

univeur@univeur.org

Progetto grafico e impaginazione

PHOM Comunicazione srls

*Per consultare i numeri
precedenti e i titoli delle
pubblicazioni del CUEBC:*
www.univeur.org - sezione
pubblicazioni

*Per commentare
gli articoli:*
univeur@univeur.org

Info

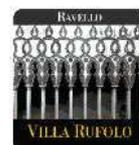
Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

Villa Rufolo - 84010 Ravello (SA)

Tel. +39 089 857669 - 089 858195 - Fax +39 089 857711

univeur@univeur.org - www.univeur.org

Main Sponsors:



ISSN 2280-9376

Le biblioteche pubbliche e la partnership con il settore privato per lo sviluppo economico territoriale

Adriano Solidoro



Oggi, le biblioteche pubbliche sono molto di più di luoghi in cui consultare o prendere in prestito libri, sono luoghi di cultura ma anche di incontro e socializzazione, centri comunitari che offrono occasioni di apprendimento e sviluppo personale per tutte le età, in cui gli utenti utilizzano le risorse – anche tecnologiche – messe a disposizione per informarsi, comunicare, e anche per giocare.

L'istituzione bibliotecaria conferisce nuove forme di legittimità e circolazione a queste diverse attività, anche fornendo spazi per la partecipazione alla sfera pubblica di diverse comunità. Le biblioteche sono dunque divenute piattaforme per l'educazione, la ricreazione, lo sviluppo sociale ed anche economico: spazi ibridi che – grazie anche alle attività supportate dal digitale – forniscono opportunità di interazione e relazioni tra diversi pubblici e tra diversi settori: pubblico, privato e comunitario.

Le biblioteche si aprono dunque al mondo dell'intrattenimento, del commercio e dell'impresa e alle forme private di creatività ed espressione. L'emergere di nuove pratiche di collaborazione e partecipazione, di apertura verso differenti settori e ambiti – e alle conseguenti opportunità di sviluppo del valore sociale e culturale ad essi collegati – rappresentano la causa, ed insieme l'effetto, di questo mutamento della biblioteca pubblica da luogo di transazioni (consultazione e prestito libri) a luogo di relazioni (centri comunitari per la socializzazione, la partecipazione, l'apprendimento e la collaborazione).

In un contesto di risorse limitate, le partnership sono fondamentali per accedere a risorse, non solo finanziarie, ma anche di competenze tecniche e creative. I servizi bibliotecari possono ottenere una maggiore sostenibilità se concepiti in collaborazione con altri attori del settore pubblico, privato e comunitario perché ciò facilita le opportunità di riduzione dei costi, di condivisione dei rischi e di una più puntuale risposta ai bisogni mutevoli della comunità. Ciò comporta nuove sfide per le biblioteche, nella gestione delle partnership e nella negoziazione con diversi attori. Numerose possono essere le motivazioni che spingono un sistema bibliotecario locale o una singola organizzazione bibliotecaria ad attivare delle partnership:

- la necessità/possibilità di ottenere finanziamenti;

- l'opportunità di attivare collaborazioni a livello locale e/o internazionale;
- la necessità/possibilità di offrire nuovi servizi, di raggiungere nuove tipologie di utenti;
- l'opportunità di mettere a frutto il proprio *know-how* e le competenze specialistiche acquisite;
- l'opportunità di acquisire nuove competenze;
- l'opportunità di valorizzare il potenziale culturale delle proprie collezioni;
- la possibilità di creare alleanze e reti politiche strategiche.

Le biblioteche pubbliche si trovano dunque nell'obbligo di perseguire il potenziale di efficienza e miglioramento della qualità dei servizi esplorando nuove fonti di finanziamento per il futuro. Il territorio locale determina in gran parte la possibilità concreta di realizzare collaborazioni e ispira il modello di partnership. Un aspetto rilevante di una partnership efficace è la capacità di valorizzare le relazioni esterne focalizzandosi sugli obiettivi strategici comuni per definire gli scopi e ridistribuire le attività in base alle diverse fasi di sviluppo del progetto. La necessità di perseguire nuovi approcci finanziari, che permettano di mantenere e/o migliorare servizi di biblioteca esistenti e svilupparne di nuovi, richiede ai responsabili dei sistemi bibliotecari e delle singole biblioteche di adottare approcci adeguati e perseguire alcune azioni, come per esempio:

- modificare il proprio modello di business¹: cioè immaginare una biblioteca non come un edificio ma come una piattaforma (digitale e non) dedicata a conoscenza, apprendimento, creatività e sulla quale servizi diversi vengono assemblati per soddisfare le esigenze di comunità specifiche;
- avere una chiara visione strategica della biblioteca pubblica in relazione agli attori economici del territorio, in modo da essere in grado di fornire servizi discrezionali a imprese locali (essere, per esempio, consapevoli dei mutamenti sociali così come dei bisogni delle imprese sul territorio in tema di competenze o delle opportunità collegate al welfare culturale aziendale e alle pratiche di responsabilità sociale d'impresa);
- stringere partnership con diversi attori per la realizzazione di progetti con finalità a beneficio della comunità locale (per iniziative come l'inclusione digitale o la crescita delle competenze professionali);
- identificare opportunità di collaborazione con altri servizi di biblioteche e istituzioni (università, scuola, musei ecc.) e autorità locali e partner privati per ridurre i costi, come, ad

¹ Un modello di business descrive la logica di come un'organizzazione acquisisce, crea e fornisce valore. Lo scopo finale è di raggiungere la sostenibilità permettendo ai business non profit di supportarsi finanziariamente in modo innovativo anziché fare affidamento solamente su sovvenzioni e donazioni. L'emergere di attività generatrici di reddito per le organizzazioni bibliotecarie ha creato un nuovo modello dove le caratteristiche di mercato e i principi di imprenditorialità e innovazione coesistono e lavorano con i valori tradizionali del settore pubblico come la capacità di risposta alla comunità e il servizio all'interesse pubblico.

² I recenti scandali finanziari, i disastri ambientali a livello globale e la crescente povertà hanno indubbiamente posto una rinnovata enfasi circa la crisi dell'attuale modello capitalista, mettendo in evidenza la necessità di comprendere meglio la natura sociale del mercato come sua caratteristica intrinseca e inscindibile. In particolare, nel 2011, la rivista Harvard Business Review ha pubblicato un articolo scritto da Porter e Kramer ed intitolato "Big Idea: Creating Shared Value", che ha ulteriormente contribuito ad alimentare il dibattito sull'esistenza di responsabilità sociali gravanti sulla gestione delle imprese. Nell'articolo si approfondisce il concetto di Creazione di Valore Condiviso (CVC, o *Creating Shared Value*, CSV) che risulta essere una ricalibratura strategica del ruolo sociale delle aziende. Il modello della CVC sostiene l'idea secondo la quale soltanto attraverso l'applicazione di una logica capitalistica alla risoluzione di problematiche di ordine sociale e ambientale, questi problemi possano essere affrontati efficacemente, in modo misurabile e al tempo stesso mantenendo il vantaggio competitivo dell'azienda che se ne fa carico. Tuttavia, l'approccio della CVC non è scevro di critiche soprattutto per la sua eccessiva semplificazione tendenzialmente "naïf", come sostenuto dalla rubrica Schumpeter dell'*Economist* (2011), da Elkington (2011), da Beschorner (2013) e da Crane *et al.* (2014). La pubblicazione dell'articolo ha suscitato un notevole interesse non limitato alla sfera accademica: infatti, nel corso degli ultimi anni, aziende e professionisti hanno iniziato ad utilizzare questo termine all'interno delle proprie strategie aziendali in sostituzione di "sostenibilità" e "Corporate Social Responsibility (CSR)".

- esempio: acquisti condivisi, servizi condivisi e co-ubicazione e/o integrazione di servizi, sviluppo competenze ecc.;
- cercare supporto in natura e altre fonti di entrata, pur mantenendo la propria neutralità (come, ad esempio: sponsorizzazioni tecniche da partner del settore privato che forniscono tecnologia e/o svolgono attività di formazione al personale e alla cittadinanza);
 - considerare alcune forme innovative di finanziamento: *sponsorship* e *crowdfunding* (Artbonus ecc.);
 - partecipare a bandi locali e/o europei in partnership con altri attori del settore privato;
 - disporre di strumenti di misurazione e *accountability* degli impatti sociali ed economici (attuali e potenziali) della biblioteca, a dimostrazione dei benefici per la comunità.

Biblioteche e sviluppo economico locale

Negli ultimi anni, gli esperti di sviluppo economico si sono allontanati dagli approcci tradizionali – affidati all'attrazione di grandi aziende per mezzo di opportunità di agevolazione fiscale, incentivi finanziari e altri sussidi – per abbracciare, invece, il concetto di "creazione di valore condiviso"² (o *shared value*), il quale si riferisce alla possibilità di creare valore economico per l'impresa attraverso la produzione di un beneficio sostenibile per la comunità.

Sempre più spesso, le comunità stanno concentrando le proprie risorse per lo sviluppo economico locale nel sostenere la crescita delle imprese esistenti e creare un capitale umano e sociale con cui le imprese possano prosperare (si veda Angelini, Bruno 2016; Bernardoni, Picciotti 2017; Mori, Sforzi 2019; Spillare 2019). Le biblioteche pubbliche sono partner naturali negli sforzi per lo sviluppo economico locale. Si trovano solitamente situate al centro di una comunità e forniscono una varietà di risorse progettate per favorire lo sviluppo delle persone, promuovere l'apprendimento e la conoscenza. Ciò anche in risposta alla domanda di competenze da parte del mercato del lavoro.

Alcune biblioteche pubbliche offrono database e documentazione di interesse per le imprese, strumenti di sviluppo della carriera e accesso ai servizi forniti da bibliotecari qualificati. Inoltre, quando le biblioteche lavorano con i Centri per l'impiego e le Agenzie per il lavoro (per esempio, svolgendo ricerche e

raccogliendo dati sulle imprese locali, o offrendo corsi di formazione), i costi di accesso al mercato per le potenziali piccole imprese vengono ridotti, le imprese esistenti si rafforzano e/o nuove imprese vengono create.

La biblioteconomia è una professione multidimensionale e il personale che lavora all'interno delle biblioteche pubbliche è altamente qualificato e dispone di avanzate capacità di recupero e analisi delle informazioni, le quali possono venire utilizzate per rendere le risorse il più possibile accessibili e *user friendly*. Tali competenze sono di enorme beneficio per la comunità imprenditoriale locale, la maggior parte dei proprietari di piccole imprese ha meno di cinque dipendenti e non ha le risorse da investire in servizi di ricerca o marketing esterni; ottenere le informazioni giuste può fare la differenza fondamentale per la sopravvivenza e il successo.

I servizi alle imprese potrebbero riguardare:

- schede informative che collegano le esigenze di informazioni tipiche delle imprese con le risorse stampa e online fornite dalla biblioteca (ad esempio le fonti utili per creare un elenco di potenziali clienti o concorrenti, trovare informazioni e reportistica di settore ecc.);
- cartelle informative *ad hoc* che includano articoli, siti web, associazioni di impresa o commerciali, sondaggi di settore, dati demografici pertinenti, elenchi di possibili concorrenti e clienti ecc.;
- guida alle risorse su come avviare un'attività nella comunità, fornendo rapido accesso a servizi locali e nazionali;
- servizi di reference telefonici e/o online che non richiedano agli imprenditori di recarsi in biblioteca per chiedere assistenza;
- una newsletter mensile inviata agli imprenditori locali contenente suggerimenti per la ricerca ed esempi di buone pratiche a riguardo di come altre aziende hanno utilizzato le risorse della biblioteca;
- directory aziendale locale;
- dati demografici e caratteristiche del mercato per l'area di mercato;
- schede informative sulle risorse locali per la ricerca di collaboratori, l'ottenimento di fondi alle imprese e le esigenze legali e assicurative delle piccole imprese ecc.;
- una campagna di marketing che si rivolge alle nuove imprese registrate con una cartolina che descriva i servizi e le risorse della biblioteca.

Affinché il personale delle biblioteche pubbliche e gli imprenditori della comunità possano creare una collaborazione produttiva, i bibliotecari devono però saper uscire dal loro perimetro tradizionale allo scopo di stringere relazioni. Walzer e Gruidl (1998) raccomandano che il personale delle biblioteche debba essere pronto a trascorrere almeno il dieci% del loro tempo in attività al di fuori dell'edificio della biblioteca. Le incursioni nella comunità potrebbero includere l'incontro con i rappresentanti del governo locale e quelli dello sviluppo economico, con lo scopo di tenersi aggiornati riguardo alle attività e i progetti in corso e ottenere indicazioni circa le risorse informative necessarie per sostenere gli sforzi della comunità. Bleiweis (1997) suggerisce che le biblioteche raccolgano informazioni circa le imprese locali organizzando *focus group* o lanciando sondaggi in modo da poter essere in grado di identificare le esigenze più urgenti. Rappresentanti del mondo bibliotecario potrebbero anche partecipare attivamente alle iniziative delle associazioni imprenditoriali, invitare gruppi di lavoro a tenere tavoli di lavoro in biblioteca e offrire opportunità di giornate di studio, nonché fare presentazioni sulle risorse della biblioteca a gruppi di imprenditori di qualunque settore.

Numerose sono dunque le opportunità per le biblioteche pubbliche di facilitare la relazione con gli attori locali:

- creando e ospitando opportunità di networking (come per esempio: colazioni o pranzi a tema, workshop ecc.);
- sviluppando rapporti di partnership con altre organizzazioni che forniscono servizi alle imprese: incubatori per le piccole imprese, camere di commercio, associazioni di imprese, agenzie per il lavoro e istituzioni finanziarie ecc.;
- incontrando periodicamente gli attori economici del territorio per esplorare le possibilità di collaborazione;
- creando centri informativi per le piccole imprese nella biblioteca o semplici chioschi che offrano informazioni commerciali di base ed elenchi di risorse locali;
- facilitando gli scambi tra imprese e fornitori e/o consulenti e le occasioni di *coaching* e *mentoring* da parte di professionisti in pensione;
- raccogliendo casi di studio e informazioni aneddotiche (pubblicando, per esempio, storie di successo di piccole imprese per evidenziare il valore dell'imprenditoria locale sul sito web o sulla newsletter della biblioteca).

Nel mondo anglo-americano e nord europeo, numerosi sono i casi – spesso in partnership con la Camera di commercio

locale e/o le associazioni di impresa – in cui le biblioteche hanno proposto servizi per le piccole imprese creando centri di informazione, servizi di reference e banche dati di settore, oppure proponendo opportunità di formazione agli imprenditori e allo stesso tempo operando in collaborazione con i centri per l’impiego e le agenzie del lavoro per favorire lo sviluppo delle competenze richieste dal mercato del lavoro.

Nello Stato di New York, per esempio, l’80% delle biblioteche pubbliche dichiara di svolgere anche attività di sostegno ai disoccupati in cerca di lavoro. Le biblioteche diventano l’ufficio provvisorio di chi ha perso l’impiego, e i computer e le connessioni gratuite a Internet il canale per presentarsi ai possibili datori di lavoro. Frequentemente, ciò avviene con l’aiuto di volontari: professionisti che nelle ore libere aiutano i disoccupati insegnando loro come si costruisce un curriculum, un profilo LinkedIn o quali sono gli errori da non commettere quando ci si presenta in azienda per un colloquio.

Buone pratiche dal Regno Unito: British Library Business & Intellectual Property Centre

La rete nazionale della British Library Business & Intellectual Property Centre offre agli imprenditori e alle PMI l’accesso gratuito a database, ricerche di mercato, riviste, elenchi e report. Propone anche un programma di eventi e seminari gratuiti a basso costo su una vasta gamma di argomenti tra cui: pianificazione aziendale, marketing e gestione della proprietà intellettuale. I bibliotecari della British Library e di dieci reti bibliotecarie britanniche (Birmingham, Exeter, Hull, Leeds, Liverpool, Manchester, Newcastle, Norfolk, Northamptonshire e Sheffield) offrono sostegno per aiutare ad avviare e far crescere le attività degli imprenditori ottenendo impatti positivi anche nella creazione di posti di lavoro a un costo relativamente basso, ciò grazie al consolidamento delle risorse esistenti, della conoscenza e dei luoghi fisici forniti dalle biblioteche, nonché all’esclusivo modello di partenariato pubblico-privato.

Un’analisi ha rivelato che le biblioteche della rete nel periodo 2013 - marzo 2018 hanno raggiunto i seguenti risultati:

- generato investimenti per £ 214 milioni;
- creato oltre 4.100 nuove imprese e oltre 22.000 nuovi posti di lavoro;

- ottenuto un valore di £6.95 per ogni £ 1 di denaro pubblico investito;
- supportato diverse comunità: il 47% degli utenti della rete sono state donne, il 26% degli utenti di minoranze svantaggiate e il 25% disoccupati;
- ottenuto un costo per lavoro creato più basso rispetto ad altre iniziative di supporto alle imprese.

La rete dei Business & IP Center ha prodotto dunque risultati eccellenti in pochissimo tempo dimostrandosi un ottimo investimento. Il modello, abbastanza semplice (vedere figura 1), si basa su raccolte e risorse fornite dalle singole biblioteche e dalle opportunità di condivisione e apprendimento. Il servizio non si propone come sostituto di altri servizi di sostegno alle imprese offerti dai settori pubblico e privato, ma piuttosto collabora con questi per fornire opportunità di valore all'interno dei centri. Pur condividendo lo stesso servizio principale, i servizi dati dalle diverse biblioteche della rete possono essere modificati o adattati per soddisfare i requisiti locali.

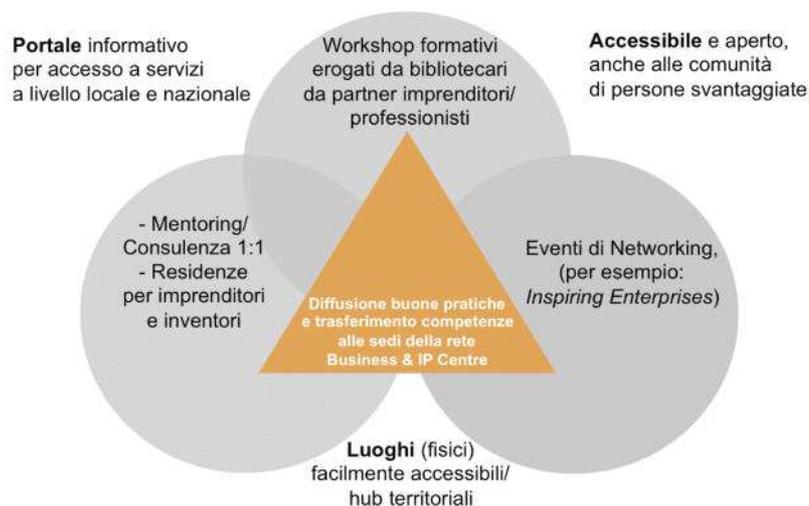


Fig. 1 Il modello dei British Library Business & IP Centre.

Il valore apportato dalla rete dei Business & IP Center:

- le risorse esistenti delle biblioteche vengono situate al centro delle comunità, fornendo così un miglior rapporto qualità-prezzo rispetto a molti altri programmi di supporto alle imprese;
- la posizione unica delle biblioteche, in quanto luogo fisico

aperto e accessibile e come “porta d’ingresso” per il sostegno alle imprese, contribuisce a semplificare un panorama economico complesso, svolgendo un ruolo importante di “Hub di crescita”;

- la riconosciuta competenza dei bibliotecari nel servire diversi pubblici anche di comunità e svantaggiate;
- il fornire economie di scala per sfruttare al massimo le risorse e le competenze condivise;
- la rete consente di ottenere un impatto sociale ed economico molto maggiore di quello che una singola biblioteca potrebbe perseguire;
- il sostegno all’agenda di crescita nazionale e locale del governo.

Ogni centro ospitato dalle biblioteche della rete apprende l’uno dagli altri, trasferendo competenze e condividendo le migliori pratiche grazie ai momenti di scambio e condivisione formalmente previsti che permettono di esplorare modi innovativi di erogare servizi, acquisire strumenti utili e competenze specialistiche, fare marketing e promozione, pianificare eventi e stringere partnership. Ad esempio, tra il 2015 e il 2016, tre delle biblioteche hanno ospitato il *Google Digital Garage* e successivamente sono state in grado di offrire consulenza riguardo alle lezioni apprese. La biblioteca di Exeter ha un FabLab con apparecchiature di prototipazione rapida e altre biblioteche stanno attualmente sviluppando servizi simili. In caso di successo – e finanziamenti permettendo – questi servizi potrebbero essere ulteriormente incorporati in altri centri della rete.

La visione della British Library per il futuro è quella di creare una rete consolidata con un numero raddoppiato di Business & IP Center a supporto dell’innovazione.

L’area WorkZone della biblioteca Shepherd Bush e il Glass Box presso la Taunton Library

Quella Business & IP Center non è l’unica buona pratica tra le iniziative che, attingendo al ruolo delle biblioteca come centro comunitario e sfruttandone la conoscenza e le risorse per stimolare la crescita economica, mirino a integrare le imprese e lo sviluppo locale in diversi territori per dare alle persone di ogni provenienza e background l’opportunità di creare o far crescere un’attività propria.

Sempre nel Regno Unito, l'area WorkZone della biblioteca Shepherd Bush a Westfield (Londra) è un centro per il lavoro, l'apprendistato e la formazione che è il risultato di una partnership innovativa tra i municipi di Hammersmith e Fulham Council e Westfield London.

WorkZone offre:

- accesso alle occasioni di lavoro e di apprendistato nell'area di Westfield e nell'area di Londra in vari settori: commercio al dettaglio, servizio clienti, amministrazione, costruzione, ospitalità e altro ancora;
- servizi di *mentoring*, informazioni, consigli e indicazioni per la ricerca di lavoro;
- accesso alla formazione professionale per preparare le persone all'occupazione (accesso internet e supporto alla creazione di CV e profili LinkedIn e alla ricerca online di lavoro).

Altro caso interessante, sempre nel Regno Unito, è quello creato dalla Somerset Library Service: uno nuovo spazio digitale comunitario, dal nome di Glass Box (scatola di vetro), che ha sede presso la Taunton Library.

Glass Box è un luogo dove *start-upper* e innovatori digitali possono riunirsi per condividere conoscenze e sviluppare competenze digitali. L'obiettivo è anche quello di collaborare con i rappresentanti delle imprese locali per creare futuri imprenditori; ispirare i giovani a rafforzare la loro dimestichezza con il *coding*, la robotica e la Fabbrica 4.0.

Questi i servizi offerti:

- formazione sulle competenze digitali per le start-up e le piccole imprese;
- attività di creazione digitale: *coding*, robotica e stampa 3D;
- opportunità per i fornitori di servizi locali e le imprese di condividere conoscenze e grazie ai seminari focalizzati sul digitale;
- Wi-Fi gratuito e uno spazio per il networking;
- database di informazioni commerciali, e supporto a riguardo delle opportunità di partnership e finanziamento;
- accesso ai webinar e alle guide dei British Library Business & Intellectual Property Centre (vedi sopra);
- sostegno alle aziende per proteggere e sviluppare le proprie idee imprenditoriali;
- una scheda di scambio di competenze, progettata per incoraggiare la collaborazione, dove le imprese possono offrire competenze specifiche o chiedere aiuto;

- una caffetteria con spazi espositivi e una sala riunioni prenotabile *in loco*.

Le imprese locali hanno supportato il progetto attraverso sponsorizzazioni e volontariato, ciò ha permesso di avviare iniziative quale una residenza per creativi digitali, due club di *coding* e un *innovation contest* per gli studenti universitari. Il progetto è stato guidato da manager della Somerset Library Service e facilitato dal personale della biblioteca insieme a volontari di aziende partner.

Alcune lezioni apprese

In risposta alle pressioni degli ultimi anni per giustificare le risorse spese per le biblioteche pubbliche, sono state condotte diverse ricerche il cui risultato suggerirebbe che vi sia un ritorno sugli investimenti di denaro pubblico speso per i servizi delle biblioteche. Gli studi mostrano in modo chiaro e coerente che le biblioteche pubbliche non solo pagano interamente per la loro esistenza, ma producono anche rendimenti positivi sugli investimenti dei contribuenti effettuati in esse (ad esempio, Barron *et al.* 2005; Griffiths *et al.* 2004, 2006; Imholz e Arns 2007). Gli investimenti nelle biblioteche pubbliche non solo avvantaggiano le persone, dunque, ma rafforzano anche la capacità della comunità di affrontare questioni urgenti legate alla dimensione economica, portando impatti positivi sugli sforzi di sviluppo locale e risultati reciprocamente vantaggiosi sia per le biblioteche che per la comunità imprenditoriale.

A un'ipotetica obiezione riguardo all'utilizzo delle risorse pubbliche assegnate alla biblioteca per sostenere la comunità imprenditoriale, si potrebbe rispondere che la stessa comunità imprenditoriale finanzia indirettamente la biblioteca, creando posti di lavoro e una solida base imponibile.

Un'altra obiezione potrebbe riguardare il fatto che per i bibliotecari non sia facile capire i bisogni degli attori economici del territorio. Si dovrebbe, tuttavia, tenere conto che le esigenze delle piccole imprese riguardano per lo più le ricerche di settore e dati demografici. Ciascun bibliotecario che sappia utilizzare le reference di base può rapidamente padroneggiare questo tipo di richieste. Ovviamente i professionisti della biblioteca dovrebbe adottare un approccio pro-attivo, partecipando agli eventi della comunità e stabilendo quei momenti di contatto necessari a sviluppare partnership vicendevolmente vantaggiose con le imprese.

Certo, le biblioteche possono incontrare limiti di risorse di tempo e budget. Per sfruttare le opportunità di partnership con il settore privato, il personale delle biblioteche potrebbe aver bisogno di formazione sulle basi della ricerca commerciale e nelle pratiche di sviluppo locale, nonché nell'analisi e presentazione dei dati e nelle tecniche di marketing. Opportunità per una formazione aggiuntiva potrebbero essere disponibili attraverso programmi affiliati all'università. E le camere di commercio locali, i centri di sviluppo delle piccole imprese e altre organizzazioni e consulenti di sostegno alle imprese possono aiutare i bibliotecari a comprendere i tipi di informazioni di cui i titolari delle imprese locali devono disporre per avere successo.

Probabilmente, la sfida più grande per i bibliotecari consiste nel percepire anche il mondo economico come parte della missione della biblioteca. A questo proposito, Myburgh (2003) si riferisce alla "mentalità del bibliotecario" – definita come "un focus sulla biblioteca come il luogo fisico dove si svolge la professione, piuttosto che sulle abilità e le conoscenze che i bibliotecari apportano ad essa". Alcuni bibliotecari potrebbero essere riluttanti a oltrepassare i confini delle mansioni tradizionali per essere coinvolti nell'organizzazione di attività per la comunità economica. Il personale delle biblioteche più piccole, in particolare, potrebbe ritenere di non avere tempo sufficiente perché lì i bibliotecari trascorrono già molto tempo a "tenere aperte le porte".

È un tema culturale e identitario da non sottovalutare e che però va superato se le organizzazioni bibliotecarie vogliono porsi come agenti di cambiamento. L'allocazione strategica di risorse a sostegno dei bisogni degli attori economici territoriali può garantire la crescita economica della comunità, migliorando così la qualità della vita per tutti. La biblioteca pubblica è quindi importante attore dell'economia locale e possiede una varietà di risorse che possono aiutare le piccole imprese locali a crescere e prosperare, contribuendo così alla ricchezza e alla vitalità della comunità. Per raggiungere l'obiettivo, le biblioteche devono creare relazioni di partnership con gli altri attori locali (associazioni, fondazioni, istituzioni pubbliche) e assumere un ruolo di leadership attiva nel raggiungere la comunità imprenditoriale.

Alcune attività utili da intraprendere in questa fase includono una revisione interna delle opportunità anche in relazione alle competenze e capacità, e il coinvolgimento del personale, sia di prima linea che manageriale e/o dei volontari, in una con-



Adriano Solidoro e Pierpaolo Forte.

versazione strutturata sulla strategia e la pianificazione. Per quanto concerne le spese da sostenere per le biblioteche, una ricerca (Kerry & Train 2005) a riguardo di alcune azioni sviluppate nel Regno Unito ha evidenziato le seguenti voci di costo: spese associate alla fornitura di servizi di informazione elettronica, compresi i costi di licenza e la manutenzione, il costo annuale di abbonamento alle riviste e alla stampa professionale e i costi salariali annuali per il personale aggiuntivo. Il settore privato può tuttavia contribuire sostenendo il volontariato dei dipendenti. Questa è una fonte di aiuto pratico: il volontariato contribuisce alla comunità e sostiene concretamente la creazione di un capitale umano, sociale e di conoscenza. Le aziende sono sempre più interessate a far partecipare i propri dipendenti a iniziative di volontariato d'impresa, una pratica che consiste nel coinvolgere il personale d'azienda nello svolgere compiti o progetti specifici a tempo, prestazioni professionali *pro bono*, attività di *mentoring* presso organizzazioni non profit dove team lavorano insieme per raggiungere uno specifico beneficio per la comunità. Le aziende investono risorse in attività di volontariato d'impresa perché migliora la reputazione del marchio e la motivazione del personale, sviluppa abilità e competenze, e contribuisce a costruire un senso di appartenenza. Questa pratica ha avuto un significativo sviluppo negli ultimi anni, e si calcola che riguardi direttamente circa il 15% delle imprese italiane (Osservatorio Socialis 2018), che dedicano in media 3 giornate lavorative a iniziative per rafforzare la loro Corporate

Social Responsibility con un coinvolgimento di circa 120 persone per impresa in programmi che durano, di norma, 5 anni. Inoltre, la stessa ricerca evidenzia come il 19% delle imprese sia fortemente interessato all'opportunità di offrire giornate di volontariato aziendale o mettere a disposizione di organizzazioni non profit le professionalità interne.

Infine, considerare la biblioteca pubblica come un importante attore dell'economia locale – la quale, per la varietà di risorse che possiede, può apportare un significativo contributo alla ricchezza e alla vitalità della comunità – è parte di una strategia di sviluppo territoriale in linea con l'Agenda Onu 2030 e i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile. L'Agenda 2030 è un documento che rappresenta un indiscusso e fondamentale punto di riferimento anche per le biblioteche pubbliche, coinvolgendole da diversi punti di vista. Volendo ricordare solo alcuni degli obiettivi, possiamo citare: fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, ed opportunità di apprendimento per tutti (obiettivo 4); incentivare una crescita economica, duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti (obiettivo 8); costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile (obiettivo 9). L'Agenda 2030 esprime un giudizio chiaro sull'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo, non solo sul piano ambientale, ma anche su quello economico e sociale e chiede il coinvolgimento di tutte le componenti della società per un suo superamento in chiave sostenibile: dalle imprese al settore pubblico, dalla società civile alle istituzioni filantropiche, dalle università e centri di ricerca agli operatori dell'informazione e della cultura: categoria, quest'ultima, di cui le biblioteche sono rappresentanti fondamentali.

Bibliografia

- Angelini A., Bruno A., (2016), *Place – Based. Sviluppo locale e programmazione 2014-2020*, Franco Angeli.
- Barron D. D., Williams R. V., Bajjalý S., Arns J. W., and Wilson S., (2005). *The economic impact of public libraries on South Carolina*. Columbia: University of South Carolina, College of Mass Communications and Information Studies, School of Library and Information Science.
- Bernardoni A., Picciotti A. (2017) *Le imprese sociali fra mercato e comunità. Percorsi di innovazione per lo sviluppo locale*, Franco Angeli.
- Beschorner T. (2013), "Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach", *Business Ethics Journal Review*, vol. 1, n. 17, pp. 106-112.

- Crane A., Palazzo G., Spence L.J., Matten D. (2014), "Contesting the Value of the Shared Value Concept", *California Management Review*, vol. 56, n. 2, pp. 130-153.
- Elkington J., (2011), "Don't abandon CSR for creating shared value just yet", *The Guardian*, Wednesday 25 May 2011.
- Griffiths, J-M., D. W. King, Aerni S. E. (2006), *Taxpayer return-on-investment (ROI) in Pennsylvania libraries*, www.statelibrary.state.pa.us/libraries/lib/libraries/PA-ROIreportFINAL7.pdf.
- Kerry W., Train B. (2005), *Libraries are Good for Business*, The Centre for the Public Library and Information in Society (CPLIS), University of Sheffield, with SINTO on behalf of the Yorkshire Museums Libraries and Archives Council (YMLAC)
- Imholz, S., Arns. J. W. (2007), *Worth their weight: An assessment of the evolving field of library valuation*. New York: Americans for Libraries Council.
- Mori P. A., Sforzi J. (2019), *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*, Il Mulino. Federici M.C., Romeo A. (a cura di) (2017) *Sviluppo locale e sicurezza*, Carocci.
- Osservatorio Socialis, III Rapporto di indagine sull'impegno sociale delle aziende in Italia (<https://www.osservatoriosocialis.it/2018/09/17/viii-rapporto-csr-italia/>)
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), "The big idea: creating shared value", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1, p. 2.
- Schumpeter, R. (2011), "Oh, Mr Porter—The new big idea from business's greatest living guru seems a bit undercooked", *The Economist*, disponibile al: <https://www.economist.com/business/2011/03/10/oh-mr-porter> (accesso 14 dicembre 2019).
- Spillare S. (2019), *Cultura della responsabilità e sviluppo locale*, Franco Angeli.

Adriano Solidoro

Adriano Solidoro, dopo gli studi umanistici persegue il dottorato multidisciplinare internazionale in Qualità della vita nella società dell'informazione. Attualmente si occupa di innovazione, cambiamento organizzativo e gestione della conoscenza presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, Dipartimento di Scienze Umane. Presso lo stesso ateneo è direttore di ISOB (Osservatorio per l'innovazione e lo sviluppo organizzativo per le biblioteche pubbliche), centro di ricerca sostenuto da diversi sistemi bibliotecari nazionali per lo studio dei trend e delle buone pratiche internazionali nel settore bibliotecario. Ricopre inoltre il ruolo di Associate Editor per la rivista Industrial and Commercial Training (Emerald Publishing, Cambridge, UK) e di direttore della Global Diversity Management Summer School presso Glasgow Caledonian University (UK). È autore di diversi studi sull'innovazione e il cambiamento organizzativo nel settore delle biblioteche, dei quotidiani e del cinema.