

Per l'innovazione nelle biblioteche pubbliche

La collaborazione con l'università

Orientarsi in un contesto di cambiamento continuativo – in riferimento ai pubblici sempre più molteplici e variegati, alla tecnologia, ai comportamenti sociali e di consumo culturale – richiede riflessioni, competenze e strategie che possano valutare le priorità e fornire le risorse necessarie. Per le biblioteche e per reti bibliotecarie territoriali che si trovano nella necessità di affrontare scenari in rapida trasformazione, la ricerca, in quanto attività di studio che si svolge in modo sistematico e non casuale, diviene oggi lo strumento imprescindibile per l'acquisizione di nuove conoscenze. Per questo motivo, la collaborazione con università e centri di ricerca può dare l'opportunità di esplorare quei temi di particolare rilevanza per l'ambiente in cui le biblioteche operano e sviluppare una visione per il futuro. La ricerca dovrebbe anche stimolare il dibattito tra il management della biblioteca, le imprese, le associazioni e le istituzioni locali con l'obiettivo di garantire un futuro di rilevanza per il settore bibliotecario.

Partendo da queste premesse, è nata l'idea di costituire un osservatorio sui temi che riguardano l'innovazione e lo sviluppo organizzativo nelle biblioteche pubbliche. L'iniziativa, denominata ISOB LAB, Innovazione e sviluppo organizzativo per le biblioteche pubbliche, è stata resa possibile grazie allo stimolo propulsivo degli attori che andranno a comporre il comitato scientifico insieme all'università di Milano Bicocca: CSBNO



Figura 1 – Organizzazioni fondatrici di ISOB LAB

per la rete di biblioteche di Nord-Ovest Milano, il Sistema bibliotecario di Milano, CUBI (rete di biblioteche pubbliche che nasce dalla collaborazione del Sistema bibliotecario Milano-Est con il Sistema bibliotecario vimerchiese), il Sistema bibliotecario Nord-Est Milano, il Sistema Brianzabiblioteche che insieme ai sistemi bibliotecari di Bergamo, Torino e Roma andranno a sostenere e animare le attività dell'osservatorio. Partecipa al comitato scientifico anche Federculture.

Un osservatorio per indagare le sfide organizzative e manageriali delle biblioteche del futuro

Per essere in grado di catturare al meglio le opportunità che possono venire dallo studio degli scenari e dalla conseguente pianificazione strategica, l'osservatorio di ricerca ISOB LAB si porrà come supporto all'analisi organizzativa, dei processi, dei flussi di comunicazione sia interna che esterna, dello stile di leadership, delle competenze con lo scopo di rilevare i punti di forza, così come i punti critici su cui bisogna intervenire anche per l'ideazione e la creazione di nuovi servizi. Altro obiettivo è quello di accrescere la visibilità delle biblioteche attraverso collegamenti con la ricerca scientifica (es. partecipazione a conferenze e pubblicazioni non solo settoriali) e rendere manifeste le attività e il grado di innovatività anche per mezzo dell'analisi degli strumenti per la misurazione e la comunicazione del valore e dell'impatto sociale delle biblioteche pubbliche sul territorio.

Ulteriori opportunità potranno anche emergere dalle sinergie tra attori con competenze complementari (università, professionisti, biblioteche/reti di biblioteche, partner internazionali, enti locali e nazionali) per ideare progetti innovativi in grado di accedere a finanziamenti nazionali e/o europei.

L'adesione a ISOB LAB è aperta sia alle reti bibliotecarie che alle singole biblioteche pubbliche. Il programma biennale (2018-2020) comprende:

- la partecipazione al ciclo di workshop: (tre per anno, sei in totale) del referente della biblioteca/rete di biblioteche indicato al momento dell'adesione al progetto insieme a un collaboratore qualificato;
- l'attività di ricerca: l'adesione a ISOB LAB permette anche l'opportunità di esplorare temi di particolare rilevanza per l'ambiente in cui le biblioteche opera-

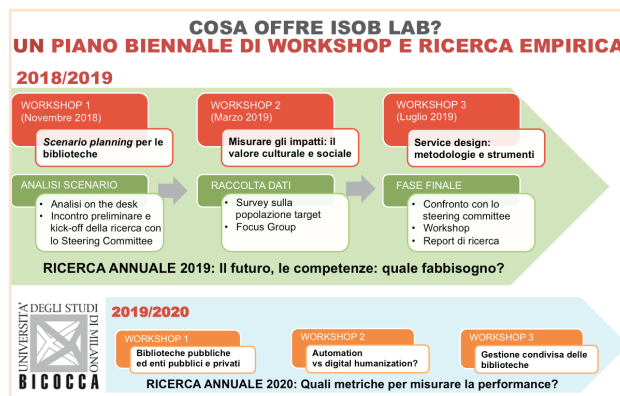


Figura 2 - Le attività di ISOB LAB (2018-2020)

no e di sviluppare una visione per il futuro potenziale. L'attività di ricerca verrà realizzata mediante un continuo scambio tra i ricercatori e i professionisti italiani e stranieri delle organizzazioni pubbliche, private e non-profit, fornendo un contributo originale e di alto livello all'avanzare delle conoscenze e delle sperimentazioni in ambito bibliotecario.

Il primo workshop del 2018: scenario planning per le biblioteche

La "pianificazione dello scenario" (anche chiamato scenario thinking o "analisi degli scenari") è un metodo di pianificazione strategica utile per realizzare piani flessibili a lungo termine tenendo conto della complessità combinatoria di molti fattori. Si potrebbe obiettare che un esercizio di premonizione sul futuro anteriore sia qualcosa di molto lontano dalle preoccupazioni del management delle biblioteche, operato com'è dalla necessità di prendere decisioni critiche che riguardano un oggi già molto complesso. Ma in realtà non è così. Pre-occuparsi degli scenari consente di meglio comprendere le trasformazioni che stanno dando forma all'ambiente esterno chiedendosi: funzionerà ancora il nostro modo di operare? La nostra proposta di valore, la nostra struttura, le nostre competenze, e la rete di alleanze saranno ancora valide? Pur tenendo presente che gli scenari non sono premonizioni infallibili, l'analisi degli scenari viene svolta da molte organizzazioni come parte della pianificazione strategica. Pianificazione che se non preceduta da uno studio degli scenari, molto spesso perpetua il passato; tracciando direzioni e allocando risorse a progetti ma senza la capacità di



Figura 3 - Scenario planning per biblioteche e reti

lasciar andare le pratiche precedenti, neanche quando queste sono divenute obsolete e controproducenti. L'analisi degli scenari può essere applicata anche al mondo delle biblioteche. Le quali si trovano a operare, come ogni altra organizzazione, in un mondo di incessanti trasformazioni dovute alla rapida espansione della conoscenza, ai sempre nuovi sistemi di comunicazione che cambiano continuamente il modo in cui le persone accedono alle informazioni e alla testualità, e – non di meno – al continuo mutamento ed espansione della gamma dei bisogni delle persone. In un'epoca di trasformazione del ruolo della biblioteca, lo scenario planning rappresenta un metodo non certo nuovo ma sempre efficace per affrontare la complessità. Studi e analisi che gettano luce su quali siano le tendenze, le criticità ma anche le opportunità che le biblioteche possano aspettarsi di affrontare nel futuro. Ma che anche avvertono: i metodi tradizionali di pianificazione non sono più sufficienti, un nuovo orientamento nelle strategie di gestione della biblioteca è necessario.

La ricerca 2019 - Il futuro, le competenze: quale fabbisogno?

Il futuro richiede bibliotecari che dispongano di nuove competenze e un'organizzazione che risponda alle esigenze degli utenti. Per cui il tema che verrà indagato nel 2019 è: Il futuro, le competenze: quale fabbisogno? Affinché i professionisti della biblioteca siano in grado di rispondere in modo proattivo alle nuove esigenze

degli utenti e di sostenere l'attuazione di servizi innovativi, è necessario il ri-pensamento del ruolo del bibliotecario e la definizione delle nuove competenze specifiche. Per questo motivo gli studi sul fabbisogno formativo si sono moltiplicati negli ultimi anni (si veda per esempio, Cherinet, 2018, Warriar et al., 2015). Siccome le biblioteche non sono più incentrate sulla preservazione della conoscenza, ma sulla condivisione e la socialità, le soft skills come la capacità di comunicare, di accogliere gli utenti, di collaborare e di negoziare, sia con i propri colleghi, che con gli utenti e gli altri attori territoriali saranno sempre più fondamentali. L'aprirsi a pratiche e competenze provenienti da altri settori e la collaborazione con organizzazioni anche distanti dal mondo delle biblioteche è, del resto, una prassi emergente, destinata a diventare consuetudine. Inoltre, in una società sempre più multiculturale viene richiesto ai bibliotecari di disporre di intelligenza culturale, ovvero delle competenze e capacità di relazionarsi con persone di culture diverse.

Vista la necessità di innovazione continua, al bibliotecario viene richiesto anche di disporre di competenze di progettazione di nuovi servizi sia in autonomia, che in team. Legate alle competenze di progettazione ci sono inoltre la creatività, il problem-solving, l'apertura al cambiamento e le competenze di management (CILIP, 2017).

Il bibliotecario diviene anche organizzatore di eventi, per cui sono richieste anche competenze di marketing affinché la comunicazione dei servizi e dei programmi bibliotecari raggiunga pubblici ampi e incoraggi la partecipazione della cittadinanza. Abilità che si intrecciano con le competenze di presentazione e di comunicazione efficace visiva e scritta sui social media (Widén & Kronqvist-Berg, 2014). E naturalmente diversi studi sottolineano la necessità che i bibliotecari acquisiscano delle competenze digitali (Sarasvathy et al., 2012; Jokitalo, 2015, Cherinet, 2018).

Non meno importanti sono le competenze pedagogiche, educative e di facilitazione che sono necessarie alla messa in opera dei corsi di formazione in biblioteca, così come le capacità di animazione fondamentale nelle attività dedicate ai bambini. Diversi studi infatti affermano che uno dei ruoli futuri dei professionisti delle biblioteche è quello di educatore e facilitatore, ciò in conseguenza nel concetto di supporto all'utente, da un "custode dei libri" a un creatore di valore (Cherinet, 2018) in grado di facilitare l'apprendimento continuo, il reperimento di informazioni in autonomia e la

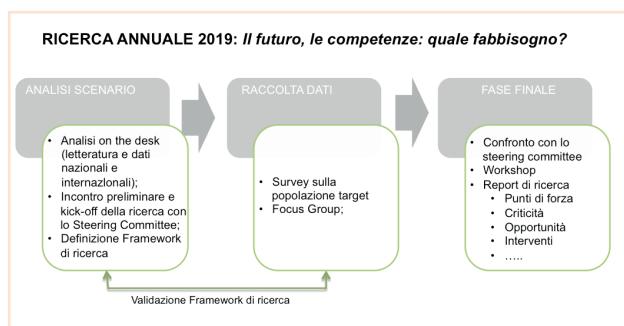


Figura 4 - Il piano della ricerca

valutazione critica delle fonti (Hapel, 2017). Il profilo professionale del bibliotecario dunque, diviene sempre più complesso e variegato, richiedendo lo sviluppo di competenze che spaziano dalle scienze sociologiche, a quelle umanistiche e manageriali. Rimane da chiederci quali siano i migliori approcci e metodologie formative per sviluppare tali competenze, oltre che una necessaria messa a fuoco a riguardo di come queste competenze possano venire apprese all'interno della professione e nelle università (al riguardo di quanto possa essere proficua la collaborazione con le università si veda per esempio, Hallam 2015).

La sperimentazione di nuovi strumenti gestionali: il bilancio sociale per la misurazione degli impatti e il documento di pianificazione strategica

Un obiettivo non meno importante di ISOB LAB sarà la co-costruzione di strumenti per la misurazione del valore e dell'impatto reale delle biblioteche pubbliche sul territorio. Strumenti in grado di misurare non solo gli aspetti strutturali delle istituzioni, ma anche le loro valenze sociali, tenendo conto delle maggiori aree di impatto: sul capitale sociale (inclusione e coesione sociale, sviluppo comunitario), sul capitale umano (partecipazione all'informazione e apprendimento continuo), sul capitale culturale (facilitazione all'identità comunitaria e dell'integrazione tra le diversità culturali) e sul benessere individuale. Nella necessità di disporre di uno strumento di descrizione, valutazione e comunicazione della dimensione sociale, che sia affianca e si integra con i profili economici del bilancio finanziario, ISOB LAB insieme a CSBNO hanno dato il via a un progetto di sperimentazione

finalizzato all'analisi delle attività di CSBNO che ne definisca e ne quantifichi – non solo a livello numerico, ma anche e soprattutto qualitativo – il valore per i differenti stakeholder.

Il progetto ha preso forma in una metodologia di misurazione degli impatti sociali e nel report Bilancio sociale partecipato per la comunicazione con gli stakeholder è stato presentato al largo pubblico durante il convegno La biblioteca (in)forma (15-16 marzo 2018, Fondazione Stelline, Milano).

A questo prima collaborazione di ISOB LAB con CSBNO, segue il progetto di documento strategico per le attività del triennio 2019-2021 che verrà pubblicato nell'autunno del 2018. Il documento strategico si avvarrà degli strumenti dello scenario planning e dello strategic planning proponendo delle linee guida per la realizzazione degli obiettivi di CSBNO nella direzione per divenire sempre più hub culturale e di comunità.

Adriano Solidoro

Direttore ISOB LAB
Università di Milano Bicocca
adriano.solidoro@unimib.it

BIBLIOGRAFIA

- YARED MAMMO CHERINET, *Blended skills and future roles of librarians*, "Library Management", 39 (2018), 1/2, p. 93-105.
- CILIP, *Public library skills strategy*, Society of Chief Librarians (SCL) and Institute of Library and Information Professionals, 2017.
- GILLIAM HALLAM, ROBIN ELLARD, *Our future, our skills: using evidence to drive practice*, "Evidence based library and information practice", 10 (2015), 4, p. 113-131.
- ROLPH HAPPEL, *La definizione di nuovi standard per le biblioteche pubbliche*, "Biblioteche oggi", 35 (2017), 8, p. 5-12.
- PAIVI JOKITALO, *The role of librarians in teaching media skills*, "Scandinavian Library Quarterly", 48, (2015), 4.
- P. SARASVATHY, G. NAMBRATHA, D. GIDDAIAH, *Changing roles of the librarians in the virtual/digital era*, "SRELS Journal of Information Management", 49 (2012), 5, p. 495-500.
- N. WARRIER, J. SHIVARAMA, M. ANGADI, *Role of library and information professionals in Web 3.0 Era*, Paper presented at the 10th International CALIBER, March 12-14 2015, Shimla.
- GUNILLA WIDÉN, MARIA KRONQVIST-BERG, *The future librarian: A diverse and complex professional*, Proceeding of the IATUL Conferences, Paper 7, 2014.