

# Come favorire l'innovazione e lo sviluppo organizzativo delle biblioteche pubbliche?

**ADRIANO SOLIDORO**

Docente di Gestione della Conoscenza  
Università Milano-Bicocca  
adriano.solidoro@unimib.it

---

## Il progetto per la costituzione di un osservatorio

---

### Pianificare il futuro

Molte invenzioni del presente e del passato sono state immaginate nei libri di fantascienza molto prima che diventassero realtà. Un esempio? Jules Verne ha descritto un sottomarino nucleare nel 1870! Se è vero che gli scrittori di fantascienza sono in grado di aiutarci a immaginare il futuro, allora bibliotecari e lettori possono stare tranquilli perché le biblioteche saranno ancora tra noi per un bel po'; ciò, almeno stando a quanto presagito da due tra le saghe fantascientifiche più note, *Guerre stellari* e *Star Trek*, che hanno tratteggiato in alcune scene le caratteristiche della biblioteca del futuro (a scaffali, digitali e multimediali).<sup>1</sup> Tuttavia, gli autori di fantascienza non sono futuristi ma solo narratori che esplorano mondi ipotetici. Per avere idee più plausibili rispetto al futuro, meglio affidarsi allo *Scenario planning*. La "pianificazione dello scenario" (anche chiamato *scenario thinking* o analisi degli scenari) è un metodo di pianificazione strategica che alcune organizzazioni utilizzano 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, oberato 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 alle organizzazioni 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 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. Ci sono molti interventi recenti e in corso di pianificazione che hanno utilizzato

questo approccio. Si guardi per esempio a quelli raccolti da O'Connor & Sidorko (2010) in *Imagine your library's future: scenario planning for libraries and information organisations*, oppure nel libro dei futurologi Schnapp & Battles (2014), *The Library Beyond the Book*, e anche nel report prodotto da Arup University (2015), *Future Libraries*; così come dal lavoro di Palfrey (2016), *BiblioTech. Perché le biblioteche sono importanti più che mai nell'era di Google*, o ai continui aggiornamenti da parte della britannica SCOUNL - The Society of College, National and University Libraries. 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.

## Biblioteche di oggi e di domani

Segni di futuro sono già visibili. Il ruolo della biblioteca si evolve come luogo di raccolta di iniziative a sostegno dell'istruzione, della salute, dell'intrattenimento e del lavoro. La biblioteca come centro per la cultura, ossia come cuore pulsante dello spirito della comunità, che valuta le priorità e fornisce risorse. Luogo di intersezione di giovani e anziani, competenti digitali, forti lettori e nuovi utenti. Alcune biblioteche rimarranno più tradizionali - focalizzate sui libri - altre avranno un approccio più ludico e altre ancora rappresenteranno luoghi per l'aggregazione sociale. Oppure le stesse biblioteche potrebbero cambiare pelle durante il giorno, rivolgendosi a un pubblico la mattina, a un altro nel pomeriggio, e a un altro ancora in orario serale. Già diverse biblioteche offrono servizi orientati all'apprendimento e alla formazione. Talune si concentrano sulle competenze per il lavoro. Per esempio, la biblioteca di Gateshead, nel nord dell'Inghilterra, aiuta le persone a trovare occupazione per mezzo di attività concertate con le locali agenzie del lavoro. La biblioteca fornisce accesso a internet e sessioni di supporto digitale da parte del personale composto da volontari. Accanto a questo servizio di sostegno, un diverso progetto si è focalizzato sull'informare e motivare i giovani riguardo alle possibilità di carriera nelle industrie creative; una crescente area di occupazione in tutta Euro-

pa. L'iniziativa è stata pensata in partnership con Ubisoft, azienda leader mondiale di videogame. Il progetto è stato poi replicato nel 2016, declinato al settore dell'Information Technology. Ancora una volta, l'intento è quello coinvolgere i giovani e dare loro prospettive riguardo a una carriera professionale, incontrando le imprese locali e i professionisti del settore. Ovviamente la costruzione di partnership territoriali è fondamentale.

Dunque, la biblioteca del futuro non solo continuerà a svolgere un ruolo nel preservare la conoscenza, la cultura e l'arte ma sarà fondamentale per facilitare le interazioni e gli scambi in modo aperto, accessibile, partecipativo e sostenibile. Da tempo, molte biblioteche sono centri di scambio, che forniscono accesso alle risorse necessarie per l'apprendimento e il lavoro attraverso il prestito e la condivisione. Non solo di conoscenza, ma anche di prodotti e servizi. Alcune "biblioteche degli strumenti" sono già attive in diversi paesi. Queste si focalizzano sulla raccolta di strumenti specializzati che vengono messi a disposizione dei membri della comunità interessati a effettuare delle riparazioni e/o lavori di manutenzione. La biblioteca di strumenti di Toronto in Canada, per esempio, fornisce l'accesso a apparecchi e utensili, spesso molto ingombranti e costosi, nell'intento di creare una comunità più coesa e collaborativa. Allo stesso modo, operano le "biblioteche di cucina" - specialmente in Canada e negli Stati Uniti - che offrono il prestito di elettrodomestici alle persone in difficoltà e le "biblioteche musicali" che permettono agli associati di utilizzare gli strumenti per imparare a suonarli. La Biblioteca centrale di Manchester, invece, è l'esempio di come una biblioteca possa non solo sopravvivere ma ampliare la sua rilevanza nei confronti di pubblici mutevoli. Dal momento in cui la sera, solitamente, gli studenti si recano alla biblioteca per fare i compiti, l'iniziativa il "Compito dei compiti" vuole facilitare la collaborazione di studenti di diverso ordine e grado per un apprendimento collaborativo. Inoltre, la biblioteca offre aree di gioco dotate di Xbox e Playstation, nonché un'area per i bambini ma anche laboratori per migliorare le competenze professionali e fornire opportunità di lavoro o imprenditoriali. Dispone, inoltre, di un bar e di un ristorante e ha anche assegnato uno spazio per le feste di nozze.

Ma come possono le biblioteche pubbliche soprav-

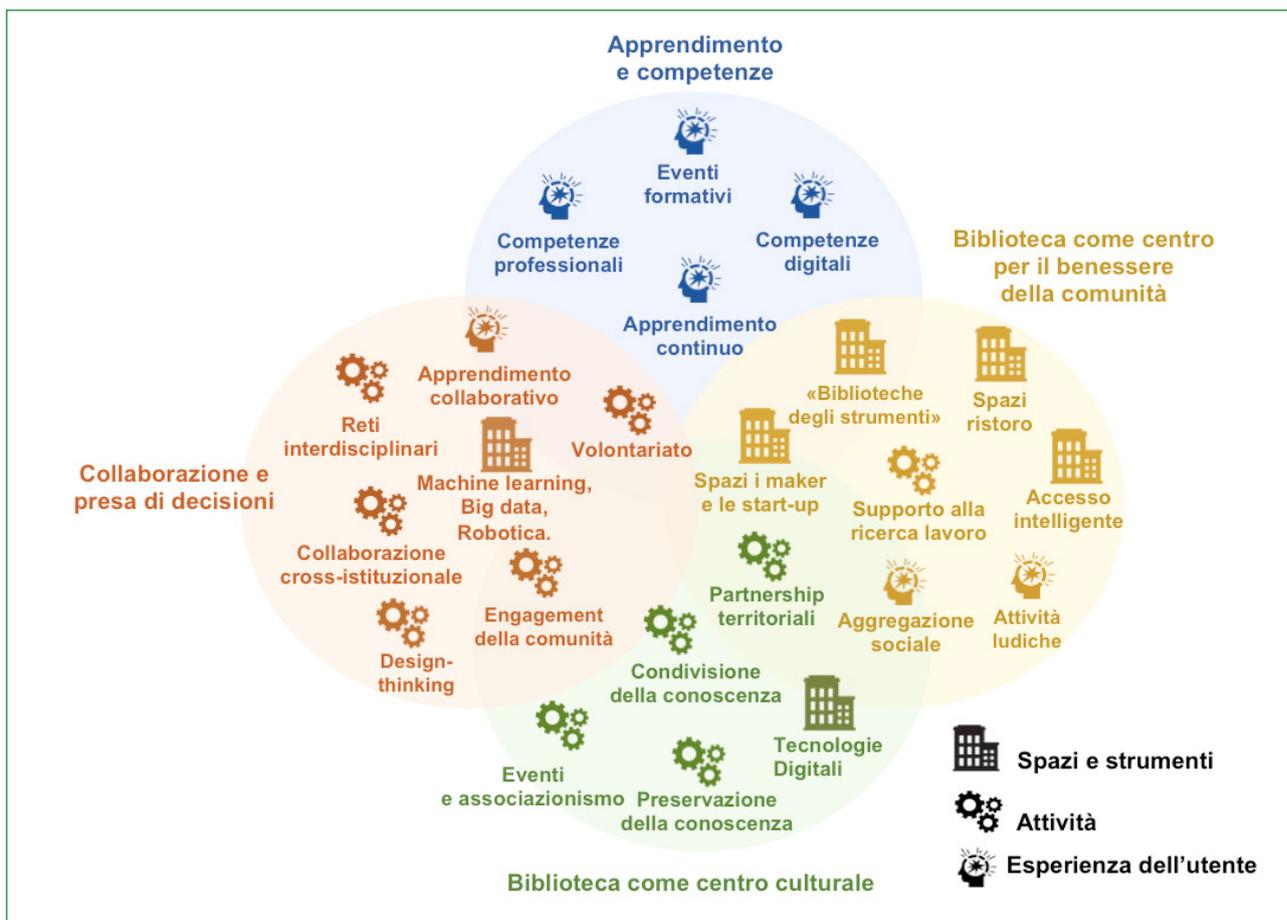


Figura 1. Ecosistema della biblioteca di oggi e di domani

vivere e trasformarsi senza un costante flusso di finanziamenti? Innovare non vuol dire sempre e soltanto investire in costose tecnologie digitali. Secondo alcuni scenari, le persone si recheranno sempre più spesso in biblioteca per socializzare e imparare da altre persone. L'essere online è una tendenza crescente ma con alcune oscillazioni; l'incontrarsi faccia a faccia e l'imparare insieme sta acquisendo un nuovo valore. E molto può essere fatto grazie al prezioso aiuto dei volontari. Diverse biblioteche in Danimarca aprono dalle 7 alle 24, senza la presenza del personale addetto ma grazie ai volontari e a sistemi di accesso automatizzato. Sempre in Danimarca, numerose biblioteche si concentrano sulla fornitura di servizi di comunità come gli spazi di lavoro per i nuovi artigiani digitali, i *maker*, e persino la cura quotidiana.

Alcune delle iniziative sopra descritte non sono certo estranee a differenti biblioteche italiane.

Sarà, quindi, questo il futuro – anche in Italia – di cui potranno disporre gli utenti?

### Il fabbisogno di nuove competenze e l'obbligo della collaborazione

Il futuro richiede bibliotecari che dispongano di nuove competenze e un'organizzazione che risponda alle esigenze degli utenti. I bibliotecari dovranno acquisire dimestichezza con le tecnologie digitali e facilitare dinamiche interpersonali e forse anche svolgere il ruolo di mentori e coach (in un futuro in cui magari i bibliotecari raggiungeranno un livello di fiducia che di solito viene riconosciuta solo a medici e insegnanti!). I professionisti della biblioteca dovranno anche rispondere e contribuire a un'organizzazione che abbia la capacità di abbracciare i processi di cambiamento come condizione permanente per il settore. Lo sviluppo della

competenza del personale è intrinsecamente legato allo sviluppo organizzativo, per cui il management dovrà essere in grado di garantire che il loro personale abbia le competenze adeguate per lavorare in un'organizzazione che incoraggi e sostenga il lavoro in team e reti interdisciplinari che si diramino al di là dei muri della biblioteca. 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. La collaborazione con realtà extra settoriali, e quindi la contaminazione delle competenze, è stata anche la strategia della biblioteca Dokk1, di Aarhus in Danimarca, e della Chicago Public Library che hanno lavorato con Ideo (agenzia di design) per l'innovazione dei servizi in modalità partecipata con metodologia *design thinking*. Approccio poi ripreso anche dal progetto finanziato dal Programma Europa Creativa, NewLib ([www.newlib.eu](http://www.newlib.eu)), il quale vede CSBNO (rete di biblioteche di Nord-Ovest Milano) come capofila, Regione Lombardia e due università milanesi (Bicocca e Politecnico) come partner italiani, mentre Dokk1 e altre due biblioteche, in Portogallo e Romania, partecipano alla sperimentazione. Le competenze coinvolte in questo progetto sono numerose e varie (oltre che apparentemente lontane dalla professione di bibliotecario): vanno da quelle interpersonali – di lavoro in team e di facilitazione di processi partecipativi e quindi di interazione con i vari pubblici – a quelle di analisi, fino a quelle progettuali, di prototipazione e di problem solving.

La rilevanza della biblioteca si fonderà sempre più su una varietà di fattori materiali e immateriali e sul soddisfacimento di esigenze di utenti via via maggiormente multiformi e articolate, che fanno dell'innovazione un processo sempre più complesso. Per fare ciò, l'organizzazione bibliotecaria non può contare esclusivamente sulle proprie risorse, ma deve coordinarsi con un insieme di attori esterni con cui collaborare. Questo, per poter creare oppure inserirsi in *network* di imprese e/o istituzioni pubbliche e private, attivare dei progetti condivisi e relazioni proficue e dinamiche con il sistema sociale locale e gli attori economici della stessa area (fornitori, utenti, partner, enti, università, centri di ricerca, associazioni culturali ecc.). Accedendo, in questo modo, a conoscenze strategicamente rilevanti solo

in loro possesso o da essi più facilmente ottenibili. Il fabbisogno formativo richiederà una messa a fuoco di come queste competenze possano venire apprese all'interno della professione e nelle università. Un esempio di quanto possa essere proficua la collaborazione con le università è la ricerca svolta dall'Università del Queensland (Australia), commissionata dalla State Library Victoria e il Public Libraries Victoria Network con l'obiettivo di identificare quali fossero le competenze in uso nelle biblioteche e anticipare quelle necessarie nel futuro. Il fabbisogno di competenze individuato è utile per indirizzare le future iniziative formative e lo sviluppo di strategie adeguate (Hallam & Ellard 2015).

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

Per offrire valore ai propri utenti e alla comunità, è indispensabile che le biblioteche non affrontino solo le attuali esigenze, ma cerchino di anticipare i bisogni futuri. La ricerca, in quanto attività di studio che si svolge in modo sistematico e non casuale, si propone come fine l'acquisizione di nuove conoscenze. Per questo motivo, la collaborazione con l'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'osservatorio, promosso dall'Università di Milano-Bicocca, metterebbe a frutto l'esperienza acquisita già da diversi anni dal Bicocca Training & Development Centre (BTDC), centro di ricerca che opera nel campo dello sviluppo organizzativo, della formazione e della gestione strategica delle risorse umane e che si avvale di un ampio network di università, centri di ricerca e Business School italiane e straniere per svolgere studi su temi di frontiera relativi al mondo delle organizzazioni pubbliche, private e non-profit. L'iniziativa, denominata ISOB LAB, Innovazione e sviluppo

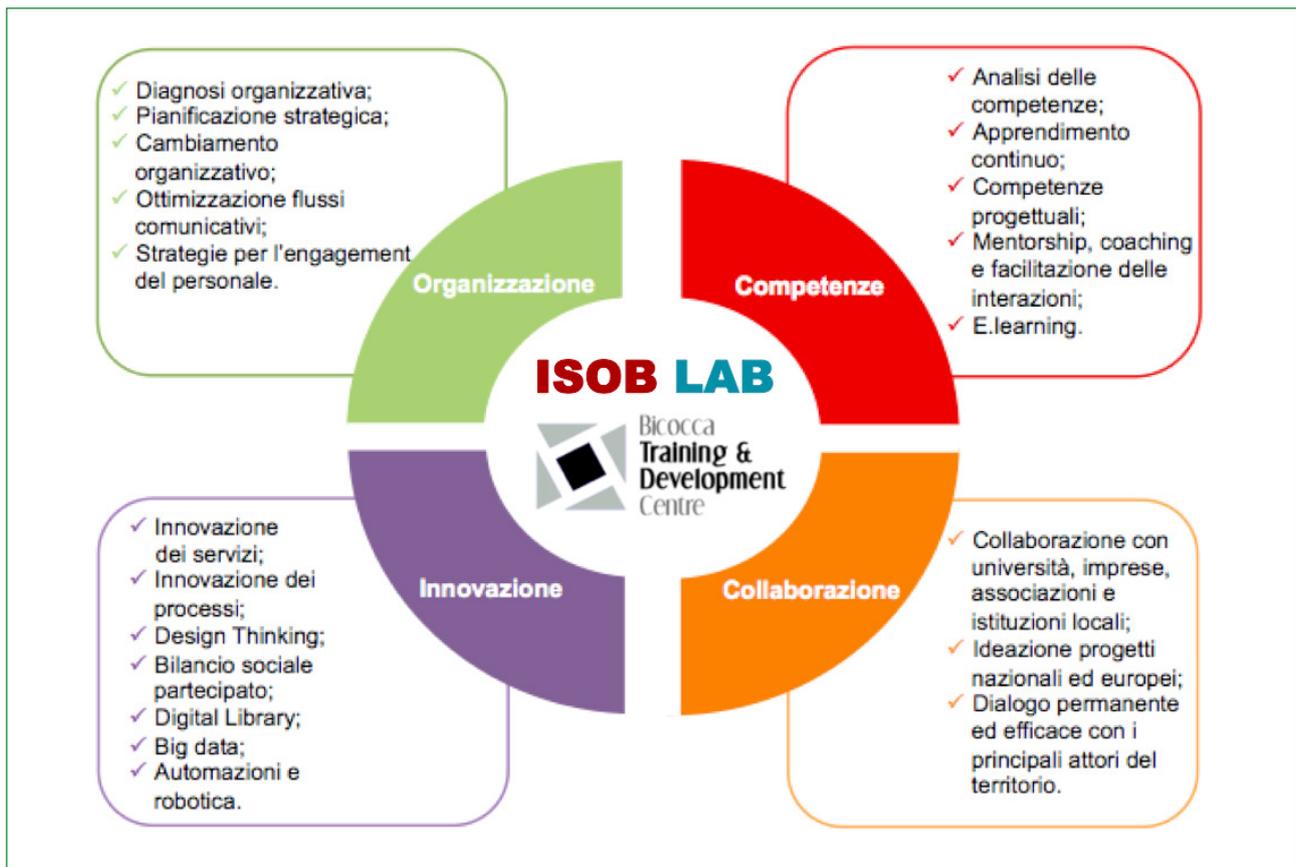


Figura 2. L'Osservatorio ISOB LAB, per l'innovazione e lo sviluppo organizzativo delle biblioteche pubbliche

organizzativo per le biblioteche pubbliche, è resa possibile grazie allo stimolo propulsivo degli attori che andranno a comporre il comitato scientifico insieme all'università: CSBNO 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), la Fondazione per leggere, Biblioteche sud-ovest Milano, e il Sistema Brianzabiblioteche.

Per essere in grado catturare al meglio le opportunità che possono venire dallo studio degli scenari e dalla conseguente pianificazione strategica, l'osservatorio di ricerca costituente si porrà come osservatorio sui trend e gli scenari, con l'intenzione di fornire supporto nell'ideazione e nella creazione di nuovi servizi e facilitare il co-design con gli utenti di soluzioni innovative sia in termini di servizi offerti, che di comunicazione con gli attori del territorio. 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 delle biblioteche. Ulteriori opportunità potranno anche emergere dalle sinergie tra attori con competenze complementari (università, professionisti, biblioteche/reti biblioteche, partner internazionali, enti locali e nazionali) per ideare dei progetti innovativi in grado di accedere a finanziamenti nazionali e/o europei.

### La sperimentazione di nuove modalità di misurazione del valore e degli impatti: il bilancio sociale partecipato

Obiettivo del centro di ricerca è dunque quello di identificare lo "stato di salute" delle biblioteche attraverso un'analisi della struttura organizzativa, dei processi, e i flussi di comunicazione sia interna che esterna, il fabbisogno delle competenze, lo stile di leadership, e il clima interno. L'analisi organizzativa ha lo scopo di rilevare i punti di forza e le

opportunità così come i punti critici su cui bisogna intervenire. La diagnosi implica inoltre la predisposizione di soluzioni e strumenti da esplorare per l'avvio e lo svolgimento di eventuali processi di cambiamento organizzativo. Un obiettivo non meno importante del costituente osservatorio sarà quindi 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, Bicocca Training & Development Centre dell'Università Milano Bicocca, 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. Gli obiettivi sono molteplici e toccano diverse aree: a). rendere manifeste le attività di CSBNO, le strategie e evidenziarne l'impatto; b). ottimizzazione dei flussi comunicativi rivolti agli stakeholder; c). istituire un dialogo permanente con i propri interlocutori privilegiati, attraverso il quale ottenere un costante *feedback* circa i bisogni che potrebbero, peraltro, indurre un adeguamento della *mission*, delle strategie e dei valori fondanti l'organizzazione, così come dei fattori critici di successo; d). stabilire una relazione tra ciò che CSBNO dichiara e progetta di fare (missione, impegni, strategie), ciò che ha effettivamente realizzato (i risultati conseguiti) e gli effetti che ha prodotto verso la molteplicità di soggetti interessati (stakeholder); e). identificazione dei fattori critici di successo relativamente a ciascuna tipologia di stakeholder, i quali rientrano nella sfera d'azione di competenza dell'organizzazione; f). fare recepire ai vari stakeholder e soprattutto dagli enti locali e nazionali di riferimento il ruolo di CSBNO e il grado di innovatività; g). responsa-

bilizzazione delle istituzioni attraverso la focalizzazione su trasparenza amministrativa e valutazione da parte dei cittadini; h). aumento di motivazione e soddisfazione del personale; i). valorizzazione e sviluppo delle competenze e delle professionalità; l). riorganizzazione strutturale dell'ente con maggiore considerazione dei processi di pianificazione, programmazione e controllo, effettuata tenendo in considerazione i bisogni dell'utenza.

Il progetto di “Bilancio sociale partecipato per la comunicazione con gli stakeholder” avrà una durata di sei mesi. Tutte le attività si svolgeranno in un'ottica partecipata e i risultati finale sarà il Bilancio partecipativo che verrà pubblicato entro marzo 2018 e comunicato al largo pubblico durante il convegno “La biblioteca (in)forma” (15-16 marzo 2018, Fondazione Stelline, Milano).

---

---

## BIBLIOGRAFIA

- ARUP UNIVERSITY, *Future Libraries: Workshops Summary and Emerging Insights*, London, Arup, 2015.
- GILLIAN HALLAM - ROBYN ELLARD, *Our Future, Our Skills: Using Evidence to Drive Practice* in “Evidence Based Library and Information Practice”, 10 (2015), 4.
- STEVE O'CONNOR - PETER SIDORKO, *Imagine your library's future. Scenario planning for libraries and information organisations*, Oxford, Chandos Publishing, 2010.
- JOHN PALFREY, *BiblioTech. Perché le biblioteche sono importanti più che mai nell'era di Google*, Milano, Editrice Bibliografica, 2016.
- JEFFREY T. SCHNAPP - MATTHEW BATTLES, *The Library Beyond the Book*, Harvard, Harvard University Press, 2014.

## NOTE

- <sup>1</sup> In *Star Wars: Episodio II - L'attacco dei cloni* (Star Wars: Episode II - Attack of the Clones), film del 2002 diretto da George Lucas, una vasta biblioteca che cataloga migliaia di anni di conoscenza si presenta con i classici scaffali in legno, mentre i libri sono digitali e multimediali. In *Star Trek*, nell'episodio del 1969, *Tutti i nostri ieri*, una biblioteca contiene tutto il passato di ognuno registrato su dei dischetti video.

DOI: 10.3302/0392-8586-201708-038-1

## OSSERVATORIO ISOB LAB

### Innovazione e sviluppo organizzativo per le biblioteche pubbliche 2018

- Studio dei trend e degli scenari nazionali e internazionali;
- 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 e le opportunità, così come i punti critici su cui bisogna intervenire;
- L'analisi di metodi e strumento per il design di servizi.
- L'analisi degli strumenti per la misurazione e la comunicazione del valore e dell'impatto sociale delle biblioteche pubbliche sul territorio;
- Sviluppo di collaborazioni cross-istituzionali per ideare dei progetti innovativi in grado di accedere a finanziamenti nazionali e/o europei.

L'adesione al programma biennale (2018-2019) comprende:

- la partecipazione al ciclo di workshop (3 per anno) del referente della biblioteca/rete di biblioteche indicato al momento dell'adesione al progetto insieme a un collaboratore qualificato;
- la partecipazione alla ricerche del 2018 e del 2019 e l'accesso ai report dei risultati;
- l'accesso all'area online riservata e l'iscrizione alla newsletter dedicata.

Hanno già aderito:

- CSBNO - rete di biblioteche di nord-ovest Milano;
- Il Sistema bibliotecario di Milano;
- CUBI - Sistema Bibliotecario Milano-Est e Vimercatese);
- Fondazione Per Leggere – Biblioteche Sud Ovest Milano;
- Sistema Brianzabiblioteche.

Per informazioni: [adriano.solidoro@unimib.it](mailto:adriano.solidoro@unimib.it)

## ABSTRACT

The library of the future will not only continue to play a role in preserving knowledge, culture and art, but will be central in facilitating interactions and exchanges of many more things in an open, accessible, participatory, and sustainable way. The library is going to configure itself as a community hub, as well as an information hub, providing access to necessary resources for reference and for learning through sharing and collaboration. In this scenario, research studies on organizational and management issues are needed and could give great opportunities for innovation. The collaboration amongst libraries, network of libraries and Università Milano-Bicocca for the establishment of an observatory for innovation and organizational development of libraries could be the answer to that need.