

# *Dal valore pubblico al capitale sociale*

---

## Quale strategia per le biblioteche pubbliche in tempo di crisi?

---

**ADRIANO SOLIDORO**

Università degli studi di Milano-Bicocca  
adriano.solidoro@unimib.it

**L**a maggior parte delle biblioteche di tutto il mondo ha dovuto ripensare al proprio scopo e agire in base a ciò che le comunità necessitano ora. Durante la crisi Covid-19, le biblioteche pubbliche hanno ampliato l'accesso a contenuti digitali, svolto servizi informativi sulla pandemia, coinvolto le persone con iniziative online a supporto e anche sostenuto il territorio con la distribuzione di pacchi alimentari e persino con la produzione di mascherine grazie alle stampanti 3D presenti nei Makerspace e Fab Lab (EBLIDA, 2020). Tuttavia, l'obiettivo di portare valore alla comunità non è certo orientamento conseguente alla crisi pandemica: negli ultimi anni, molte biblioteche sono divenute spazio di gioco per i bambini, luogo di apprendimento dove vengono offerti corsi ideati per tutte le età su un'ampia gamma di argomenti, o dove si può utilizzare un personal computer e avere accesso a internet (si veda Molaro, White, 2015 per una rassegna delle innovazioni emergenti). Tutto ciò cercando di non tradire la missione originaria: conservare e dare accesso al patrimonio di conoscenza (per una definizione ampia della missione delle biblioteche pubbliche si veda Unesco, 1984). Il cambiamento non è certo uniformemente diffuso e nemmeno privo di sfide. Se, da una parte, la mutazione di alcune istituzioni bibliotecarie contemporanee

è stata sorprendente a partire dagli edifici che le ospitano, i quali vengono ripensati in meraviglie architettoniche a dimostrazione del nuovo ruolo di centri per la comunità – si pensi per esempio alla biblioteca di Seattle, a Oodi a Helsinki, a Dokk1 a Aarhus, all'Idea Store di Canary Wharf a Londra e alla mediateca di Tokio (Bonet Peitx, 2017) – dall'altra, molte organizzazioni bibliotecarie sono impegnate nella difficile ricerca di soluzioni per poter fornire una gamma di servizi più ampi alla comunità in un contesto economico difficile, in cui le misure di austerità hanno portato alla chiusura delle biblioteche più piccole o a orari e servizi ridotti (si veda Smith 2019; Ebdon et al., 2019; Flood, 2019). Difficoltà alle quali si è qualche volta reagito grazie a un aumento del volontariato a sostegno del personale bibliotecario (Casselden et al., 2019), alla co-locazione con altri enti comunitari e a una più diffusa partnership con le università, i musei, e anche con il mondo delle imprese sociali e culturali. (Nicholson, 2020; Solidoro, 2020).

Ciò che, invece, sembra essere una costante è la riflessione delle organizzazioni bibliotecarie sulla propria offerta di valore alla comunità in un contesto ambientale in rapida evoluzione in molte aree: non solo quella economica e sociale, ma anche quelle della tecnologia e della politica, ambientale e normativa

(Smith, 2019). È dunque in atto un ripensamento sul ruolo della biblioteca pubblica, sul valore apportato alla comunità e sulle sue funzioni. In un momento di grandi cambiamenti nel mondo delle organizzazioni bibliotecarie, queste sono alcune delle domande ricorrenti: “Come stare al passo della digital transformation?”, “Come porsi di fronte alla moltiplicazione di opportunità di accesso online alle informazioni (non sempre di qualità, non sempre veritiere)?”, “Come ridefinire gli investimenti da destinarsi a libri e materiali testuali e quelli da dedicare a diverse tipologie di conoscenza e servizi?”, “Come ridisegnare gli spazi?”. Domande a cui non sempre è facile dare risposta, tuttavia segni della mutazione in atto sono tuttavia già visibili e 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 (Hawkins, 2019).

Alcune biblioteche sono e rimarranno più tradizionali – focalizzate sui libri – altre hanno un approccio più ludico e altre ancora rappresentano luoghi per l'aggregazione sociale. Talune biblioteche cambiano pelle durante il giorno, rivolgendosi a un pubblico la mattina, a un altro nel pomeriggio e a un altro ancora in orario serale. Un esempio di come una biblioteca possa non solo sopravvivere, ma ampliare la sua rilevanza nei confronti di pubblici mutevoli, è la Biblioteca centrale di Manchester: 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 scuole di diverso ordine e grado per un apprendimento collaborativo.

Molte biblioteche offrono servizi orientati all'apprendimento e alla formazione; e talune si concentrano sulle competenze per il lavoro, aiutando le persone a trovare occupazione per mezzo di attività concertate con le locali agenzie del lavoro, fornendo accesso a internet e sessioni di supporto digitale da parte del personale composto da volontari. Altri progetti hanno l'intento di coinvolgere i giovani e si focalizzano sul dare loro prospettive, fornendo occasioni di incontro con le imprese locali, o informando riguardo alle possibilità di carriera nei settori che offrono

maggiori opportunità di occupazione (per esempi di iniziative collegate al mondo occupazionale, si vedano Barbakoff, 2019; Lo & Stark, 2020). Spesso, queste iniziative rendono ben visibile come la costruzione di partnership territoriali sia fondamentale in quanto si tratta di programmi e progetti pensati in collaborazione con le aziende leader dei vari settori.

Ma come possono le biblioteche pubbliche sopravvivere 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 e 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 (si veda Hapel, 2020).

Alcune delle iniziative sopra descritte non sono certo estranee al mondo bibliotecario italiano.

## **Il valore pubblico e le biblioteche**

Negli ultimi anni il tema del valore pubblico ha assunto rilevanza crescente presso gli economisti aziendali e gli studiosi di management pubblico, i quali hanno cercato di capire come le riflessioni teoriche sul valore delle imprese del settore privato potessero trovare specifica applicazione nel contesto pubblico (Moore, 1995; Bozeman, 2007; Meynhardt 2009, 2011). Prima ancora di esplorare il contributo unico al valore pubblico delle biblioteche, è importante comprendere il ruolo delle istituzioni pubbliche e il concetto stesso di valore pubblico, il quale può essere definito generalmente come il valore che un'organizzazione contribuisce ad apportare in un territorio o alla comunità in cui opera, in termini di impatti positivi nella dimensione sociale, economica e/o ambientale.

Se le istituzioni pubbliche sono efficaci, queste apportano impatti positivi sulla comunità, in partico-

lare su sostenibilità, produttività e qualità della vita. Alcuni studi suggeriscono che le istituzioni pubbliche possono essere importanti per l'economia quanto i fattori produttivi della teoria economica classica. Ad esempio, nel settore della giustizia, è stato esplorato il legame tra un'efficace gestione giudiziaria dei casi di proprietà intellettuale e il numero e la qualità del trasferimento tecnologico e degli investimenti diretti, sia nei paesi con economie avanzate che in quelli in via di sviluppo (Mansfield, 1994, 1995). La ricerca mostra come le prestazioni del sistema giudiziario abbiano un'influenza significativa sulla performance economica nazionale complessiva e, più in generale, che istituzioni pubbliche ben gestite, trasparenti e responsabili siano essenziali per la stabilità macroeconomica, la produttività e la crescita economica. Stessa argomentazione è sostenuta anche dalle evidenze empiriche raccolte da analisti, responsabili politici e istituzioni internazionali come la Banca mondiale (World Bank, 2000).

Le biblioteche sono dunque tra le istituzioni pubbliche che contribuiscono a un sistema che sostiene e promuove la crescita economica. Le biblioteche sono uniche rispetto ad altre organizzazioni di valore pubblico in quanto si trovano nella posizione distintiva di contribuire a una crescita economica inclusiva, che crea opportunità per tutti i segmenti della popolazione e distribuisce equamente i dividendi nella società, sia in termini monetari che non monetari (OCSE, 2017). In molte economie avanzate, lo sviluppo economico ha portato con sé crescenti disuguaglianze: crescono le differenze di reddito tra i più ricchi e i più poveri, così come le disparità in salute, istruzione e altri fattori non di reddito. Fornendo servizi di istruzione e apprendimento, le biblioteche sono in grado di lavorare direttamente con questi gruppi per ridurre la disuguaglianza, promuovere la coesione sociale e creare cambiamento sociale: le biblioteche sono quindi componenti vitali dell'infrastruttura sociale ed economica di una comunità (Stenstrom et al., 2019). Attraverso l'offerta di servizi, le biblioteche forniscono accesso a strumenti di istruzione e apprendimento, sviluppando le capacità della comunità per rispondere alle sfide attuali ed emergenti. Sono centri di conoscenza, creatività e innovazione, che riuniscono il mondo fisico e quello digitale e offrono opportunità di apprendimento e tempo libero, collegando le persone tra loro e al mondo; sono istituzioni di de-

mocrazia civile e impegno comunitario perché creano valore pubblico aumentando il benessere economico, sociale e intellettuale, principalmente attraverso contributi all'apprendimento permanente, alla ricerca, all'immaginazione e all'innovazione nel settore culturale (Stenstrom et al., 2019).

Molte organizzazioni bibliotecarie stanno esplorando opportunità per articolare e meglio valutare l'impatto del loro contributo di valore pubblico (Bruns, 2014; Broad et al., 2019). Uno studio ha analizzato gli impatti della British Library mostrando il valore pubblico apportato non solo per gli utenti che accedono direttamente alle collezioni e ai servizi della biblioteca, ma anche per un pubblico più ampio, il quale raccoglie i benefici indiretti dell'eccellenza nella ricerca scientifica, della creatività e dell'innovazione sostenute dalla British Library (2004). Uno degli indicatori più interessanti fra quelli che emergono dalla ricerca è quello che mostra come ogni anno la British Library generi valore per circa 4,4 volte quello del finanziamento pubblico ricevuto.

## Adottare la strategia di creazione del valore pubblico

Un'organizzazione ha la possibilità di conseguire le performance istituzionali promesse nel programma di mandato se salvaguarda le proprie condizioni di sopravvivenza e sviluppo mentre eroga servizi di qualità (*outputs*) grazie alle risorse investite, alle competenze e l'esecuzione delle mansioni (*inputs*) da parte dei propri dirigenti e dipendenti. Ma questa performance organizzativa sarebbe totalmente sterile laddove l'ente non riuscisse a creare valore pubblico, ossia ad aumentare il benessere reale della collettività e del territorio in cui opera (*outcomes*) (Figura 1). La creazione del valore pubblico dovrebbe divenire dunque la frontiera per programmare le performance e il nuovo paradigma per valutare le stesse, spingendo le biblioteche pubbliche a finalizzare le proprie attività al mantenimento delle promesse di mandato (performance istituzionale) ma anche al miglioramento del funzionamento dell'ente, delle condizioni di vita dei suoi utenti e della soddisfazione degli stakeholder (valore pubblico).

Quindi, per evitare che il perseguimento di centinaia di risultati attesi – ad opera dei tanti dipendenti e

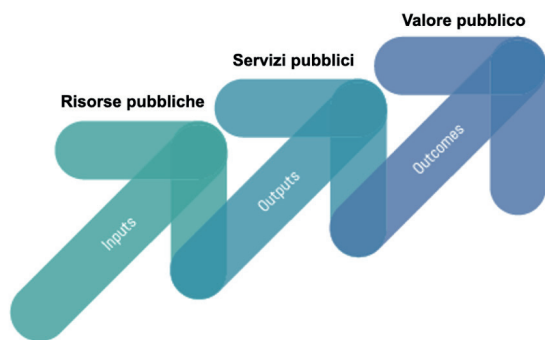


Figura 1 - La catena del valore pubblico: il valore pubblico è in riferimento agli *outcomes*; *inputs* e *outputs* riguardano il *come* si crea valore pubblico, non sono il valore in sé (Field & Tran 2018)

dirigenti di un ente (performance individuali), per il tramite delle diverse unità organizzative (performance organizzativa) – si trasformi in un insieme di attività, procedure e processi scollegati e non coordinati, occorre mettere a sistema una strategia programmata. È necessario conferire alla programmazione una visione, una direzione e un senso. Il concetto di valore pubblico dovrebbe guidare la programmazione, divenendone l’obiettivo guida. E i risultati dovrebbero venire misurati e valutati per il loro contributo individuale, organizzativo o istituzionale al valore pubblico.

In sintesi, la missione istituzionale della Pubblica amministrazione è la creazione di valore pubblico a favore dei propri utenti, stakeholder e cittadini; le biblioteche pubbliche, che ne sono diretta emanazione, creano valore pubblico quando riescono a gestire le risorse a disposizione e a valorizzare il proprio patrimonio culturale e quello intangibile in modo funzionale al reale soddisfacimento delle esigenze sociali degli utenti, degli stakeholder e dei cittadini in generale. Per fare ciò, occorre un approccio equilibrato che metta insieme economicità e socialità, un approccio compatibile con la salvaguardia del funzionamento dell’organizzazione e lo sviluppo sociale dei territori. La creazione di valore richiede pertanto capacità organizzativa, competenze, una rete di relazioni interne ed esterne, la capacità di leggere il proprio territorio e di dare risposte adeguate, la tensione continua verso l’innovazione, la sostenibilità ambientale delle scelte, la trasparenza nella programmazione e nella valutazione degli impatti.

Uno studio sul cambiamento delle aspettative della comunità nei confronti delle biblioteche mostra che

le biblioteche sono valutate come spazi pubblici e connettori sociali (Museums Libraries and Archives, 2010). Lo stesso studio mostra che la capacità di riunire le persone è apprezzata e talvolta ritenuta essenziale, in aggiunta suggerisce che per le persone che vivono in isolamento le biblioteche sono talvolta viste come un’“ancora di salvezza”. L’indagine, inoltre, così come altre analoghe, indica come la domanda sociale obblighi a ripensare il modo in cui le organizzazioni bibliotecarie operano, come vengono forniti i servizi e i risultati che si vogliono perseguire (Irwin, Silk, 2019).

Adottare una strategia del valore pubblico significa, infatti, pensare non solo al valore dei servizi erogati, ma anche ripensare alla modalità di progettazione dei servizi così come di erogazione degli stessi e ai risultati apportati. Questa strategia necessita dunque un approccio *human-centered*, ossia incentrato sui bisogni e sull’esperienza della persona che ne beneficerà, e di conseguenza focalizzato sugli *outcomes*, piuttosto che sugli *inputs* (per una rassegna di come le biblioteche pubbliche possano utilizzare l’approccio *human-centered* per migliorare i loro servizi e programmi e per meglio definire missione, visione, piano strategico e obiettivi organizzativi della biblioteca si veda Chow, Sajonas, 2019; IDEO, 2020). Per chiarezza, facciamo qualche esempio: un ente dei trasporti pubblici, se vuole adottare una strategia di valore pubblico, non può limitarsi a garantire il funzionamento e la puntualità di treni e bus, ma dovrà anche analizzare le modalità di collegamento delle persone alle comunità e alle imprese in modo che queste siano in grado prosperare; un carcere femminile non può più limitarsi alla funzione correttiva ma deve riguardare le modalità di supporto alle donne per poterle aiutare a raggiungere il loro pieno potenziale come membri della comunità; così, le biblioteche non possono più essere luoghi di conservazione di libri, perché il bisogno sociale è quello di poter disporre di strutture polivalenti per la comunità che offrano servizi culturali ed educativi per creare una comunità più inclusiva e coesa (Meneguzzo et al., 2004).

Gli enti bibliotecari che desiderano aumentare il valore pubblico devono perciò guardare in modo sistematico alla propria organizzazione. Secondo il modello proposto da Moore (1995) tre sono gli elementi fondamentali per la creazione di valore pubblico che definiscono il “triangolo strategico”:

- *valore pubblico risultante*, cioè il valore prodotto nei confronti del sistema socioeconomico di riferimento, che si materializza in impatti positivi e risultati oggettivamente validi per gli stakeholder, così come il livello di partecipazione attiva della cittadinanza (il *Cosa*);
- *legittimazione e supporto all'azione pubblica* da parte dei cittadini/utenti e delle diverse tipologie di stakeholder interni ed esterni, che mettono a disposizione risorse finanziarie, consenso e sostegno, così come le aspettative della comunità (il *Chi*);
- *capacità operativa*: persone e risorse per attuare la strategia in modo efficace e cioè le competenze, la tecnologia a disposizione così come i finanziamenti di cui si può disporre (il *Come*).

Il triangolo strategico offre agli enti e alle istituzioni pubbliche un framework per la pianificazione strategica che consente alle organizzazioni che vogliono creare valore pubblico – come le biblioteche – di approfondire ed esaminare gli obiettivi, l'ambiente di autorizzazione, gli *inputs*, gli *outputs* e gli *outcomes*; collegando, dunque, le azioni ai risultati strategici e alle capacità organizzative.

## Il *Cosa*: quale valore pubblico perseguire?

Le biblioteche offrono spazi a gruppi di utenti che necessitano di un luogo per creare e innovare (spazi che spesso includono stampanti 3D o altra attrezzatura); workshop interattivi e sale riunioni; corsi di formazione e tutorial per persone che non hanno accesso immediato alla tecnologia; tablet e e-reader per rendere disponibili libri o periodici in formato digitale: tutti questi servizi sono stati progettati pensando all'utente finale. Solo quando le biblioteche hanno una chiara comprensione di ciò che possono offrire ai propri utenti, queste sono in grado di modellare i propri programmi e servizi per raggiungere il proprio scopo, capitalizzare le opportunità e mitigare i rischi. Nell'articolare una strategia, il primo passo è quello di delineare il contributo di *valore pubblico* unico e i risultati che l'organizzazione bibliotecaria si propone di raggiungere. Le biblioteche non sono più archivi di libri, ora l'aspettativa da parte della comunità è che divengano un centro comunitario vitale, per facilitare l'interazione con la comunità e lo scambio

di informazioni (Johnson C., 2012). I risultati che le organizzazioni di valore pubblico mirano a raggiungere possono comprendere impatti positivi nella sfera sociale, economica, ambientale per gli individui e le comunità; nel contesto delle biblioteche, alcuni obiettivi strategici possono includere: una società più istruita, coesione sociale e tolleranza, infrastrutture comunitarie sostenibili, migliori prospettive di lavoro e produttività e città vivaci e attrattive (Stenstrom et al., 2019). Guardando al futuro, le biblioteche dovranno comprendere e comunicare chiaramente scopi e strategia, essere efficaci nella programmazione e nel modo in cui operano per raggiungere i risultati di valore pubblico (Hawkins, 2019).

Ma se vogliamo considerare più compiutamente il valore apportato dalle biblioteche pubbliche, allora non si può non esaminare l'impatto di queste su altri settori della vita pubblica: servizi sociali, salute e benessere, istruzione, sostegno alle imprese, cultura, arte e così via. Tuttavia, nell'osservare ciò, bisogna fare attenzione a non confinare le biblioteche nel ruolo di piccoli attori territoriali a sostegno di altre istituzioni sociali ed economiche. L'impatto apportato dalle biblioteche è dunque cruciale, nonostante ciò alcune domande potrebbero richiedere riflessioni aggiuntive: qual è il contributo distintivo che danno i bibliotecari? Quali funzioni svolgono le biblioteche che altre organizzazioni non potrebbero svolgere? Le biblioteche più innovative sono quelle in grado di esplicitare obiettivi e impatti ricercati mentre riprogettano prodotti e servizi, inclusi i programmi e gli spazi che l'organizzazione offre (Solidoro, Cognigni, 2019).

## Il *Chi*: quali bisogni, quali aspettative?

Nell'ambito di *legittimazione e supporto all'azione pubblica*, essere consapevoli di fattori come le politiche e le strategie del governo, le pressioni sociali e ambientali e le tendenze economiche e occupazionali, permette alle biblioteche di comprendere meglio il macrocontesto in cui operano per pianificare il futuro. Inoltre, l'osservazione e l'ascolto attivo dell'ambiente in cui operano le organizzazioni bibliotecarie consentono di anticipare e influenzare le opportunità e le sfide in un contesto socio-economico che è drasticamente cambiato anche perché gli utenti sono ora connessi digitalmente e i finanziamenti pubblici sempre più

limitati; ciononostante, le biblioteche possono rivolgersi a una vastissima gamma di utenti e utenti potenziali, portatori di diversi bisogni e istanze (Smith, 2019).

Anche le partnership con differenti attori del territorio sono una componente importante. Le biblioteche cercano sempre più di rafforzare i partenariati con le istituzioni locali, le associazioni culturali, le imprese sociali, i servizi educativi ecc. in modo da poter fornire servizi congiunti e ottenere così maggiori benefici per la collettività. Allineando l'offerta di servizi bibliotecari con gli obiettivi statali, regionali e locali e condividendo conoscenze e competenze tra settori, le biblioteche pubbliche saranno in grado di ottenere un più significativo impatto (Solidoro, 2020). In questa logica, si registra la tendenza verso la creazione di biblioteche ad uso congiunto: ciò implica lo sviluppo di un servizio di biblioteca pubblica condiviso tra due o più fornitori di servizi distinti. Ad esempio, un fornitore di servizi educativi potrebbe essere interessato a collaborare con un consorzio locale per un servizio bibliotecario comune a uso dei propri studenti e della comunità più ampia: questo approccio di utilizzo congiunto o di co-ubicazione apporta enormi vantaggi, inclusa la condivisione di risorse come personale, spazio e attrezzature e il miglioramento dell'efficacia in termini di costi dei servizi (Field, Tran, 2018).

## Il Come: organizzazione e competenze

La dimensione del “come” si riferisce agli elementi organizzativi e comprende quegli *inputs* che consentono all'organizzazione di raggiungere l'agilità e l'efficacia necessarie per rispondere alla domanda sociale. Ciò include le strutture di *governance*, i processi, la comunicazione, la capacità organizzativa e le competenze, l'engagement delle risorse umane, gli asset finanziari e le infrastrutture.

Per eseguire i processi necessari al raggiungimento degli obiettivi prefissati, di quali abilità e competenze, di quale livello di *commitment* da parte delle persone dell'organizzazione, di quale cultura organizzativa, di quali strumenti, tecnologie e informazioni dovremo poter disporre? Per realizzare la nostra missione e visione, di quali risorse finanziarie e non finanziarie abbiamo bisogno e come impiegarle? Quale economicità dobbiamo raggiungere? In sostanza, questi sono i

quesiti a cui rispondere per poter meglio definire una pianificazione strategica.

Alcuni sistemi di governance locale (e anche biblioteche) stanno rivedendo il proprio approccio di progettazione ed erogazione dei servizi, esplorando anche modi per integrare i sistemi, allontanandosi dalla abituale organizzazione per funzioni.<sup>1</sup> I diversi enti dell'amministrazione pubblica tradizionalmente operano con una struttura a “silo” gestiti gerarchicamente da una posizione centralizzata. Questi silo spesso hanno strategie disgiunte e perciò le elaborazioni di politiche risultano frammentate così come – di conseguenza – la qualità dei servizi. La non efficacia della struttura a silo, cioè a comparti separati, diventa evidente quando si vogliono porre rimedi a problemi complessi con cause interdipendenti. Le soluzioni a questi problemi trascendono le competenze e le capacità di un singolo ente. Se si vuole pensare a politiche e servizi che mirano ad affrontare i temi legati a situazioni di svantaggio territoriale radicato in luoghi specifici della città, ad esempio, si dovranno considerare questioni relative alla mobilità, all'accessibilità dei servizi fisici o digitali, alle tendenze occupazionali, all'istruzione e alla salute. Le strategie per combattere la violenza familiare, invece, dovranno considerare i servizi di supporto, i servizi per l'infanzia, i servizi legali e il sistema giudiziario, i programmi di prevenzione e quelli legati all'istruzione. Un approccio sistemico considera la natura interattiva e le interdipendenze di complesse questioni sociali ed economiche e progetta politiche e servizi per via di sistemi piuttosto che in compartimenti separati. Ciò richiede un cambiamento nel pensiero all'interno del servizio pubblico su come i sistemi possano venire strutturati intorno ai bisogni delle persone e delle comunità, piuttosto che come conseguenza alle strutture e alle procedure burocratiche. Il pensiero sistemico può aiutare a identificare conseguenze nascoste e non intenzionali e permette di riflettere in modo più approfondito e più ampio sui sistemi complessi. In vari paesi sono stati compiuti sforzi per riformare le istituzioni pubbliche e rafforzare gli accordi di governance nel settore pubblico. Ciò avviene in linea con l'evoluzione della governance pubblica, che dai modelli amministrativi “tradizionali” passa agli approcci del “New Public Management” e del “Networked Governance” (Bennington, Hartley, 2001; Pollitt, Bouckaert, 2011; Osborne, 2006; Røste, 2005; Thomas, 2012). Questi

approcci di governance pubblica possono essere associati a modelli specifici di innovazione del settore pubblico (Hartley, 2005).

Le biblioteche lungimiranti hanno adottato una cultura e una struttura organizzativa altamente ambiziose ma agili (Scupola, Zanfei, 2016). Ne hanno bisogno, date alcune delle limitazioni di risorse che devono affrontare (eppure, di fronte a ciò, le biblioteche continuano a innovarsi). Le biblioteche hanno il potenziale per trasformarsi in organizzazioni dinamiche e fiorenti grazie a contemporanei sistemi organizzativi, e a una cultura e una leadership che guidino e sostengano efficacia e innovazione. Alcuni esempi di trasformazione sono i team trasversali di progetto adottati da Dokk1 (Solidoro et al., 2019) o l'approccio della olocrazia<sup>2</sup> adottato dalla Oodi di Helsinki, ciò a dimostrazione che il mondo delle organizzazioni bibliotecarie è in grado di selezionare e adottare pratiche di innovazione provenienti dal settore privato.

## Cambiare prospettiva: dal valore pubblico al capitale sociale

In quanto componente centrale dell'infrastruttura sociale ed economica di una comunità, la biblioteca pubblica è in grado di offrire un contributo unico in termini di impatti positivi a livello collettivo e territoriale.

Le biblioteche hanno le potenzialità per poter svolgere un ruolo di connettore della comunità, di hub di collegamento per gli organi di governo territoriale, le organizzazioni culturali, gli enti per la formazione e l'apprendimento, in modo che i diversi attori siano nella condizione di poter lavorare insieme per ottenere risultati condivisi. Nel settore dell'istruzione, per esempio, le biblioteche pubbliche possono facilitare i programmi di doposcuola, lavorare in collaborazione con gli istituti di istruzione e fornire preziose risorse di apprendimento per gli studenti. In questo contesto, le biblioteche rappresentano il fulcro di un ecosistema territoriale per l'apprendimento permanente (Miller, Schwartz, 2014).

È diventato sempre più evidente che per molte biblioteche il loro valore per la comunità sia nelle interazioni con essa e nello scambio di informazioni. Dunque, la biblioteca non solo continua a svolgere un ruolo nel preservare la conoscenza, la cultura e

l'arte, ma è 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 (Johnson, 2012). Alcune "biblioteche degli strumenti" sono già attive in diversi paesi. Queste si focalizzano sulla raccolta di strumenti specialistici 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 ad 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.

Ma questa è solo la punta dell'iceberg. Le biblioteche hanno un enorme valore pubblico potenziale, potendo essere parte di un sistema di valore pubblico che affronta problemi sociali complessi, interrompe il ciclo dello svantaggio radicato e collega le persone a importanti risorse educative e sociali. Lo sblocco di questo potenziale di capitale sociale creerebbe enormi vantaggi individuali, sociali ed economici.

La ricerca sul capitale sociale ha visto negli ultimi anni un crescente interesse da parte di diversi filoni disciplinari, dagli economisti, ai sociologi, ai politologi e recentemente agli stessi economisti aziendali, interessati al sistema della pubblica amministrazione (OECD, 2001; MacGillivray, 2002; Kawachi et al., 1997; Fukuyama, 1995). Putman (1993), uno dei principali studiosi a livello internazionale sul tema del capitale sociale, ha messo in evidenza (partendo proprio dall'analisi di alcune regioni italiane, a maggiore o minore tenuta istituzionale e con diversi gradi di sviluppo sociale ed economico) le relazioni tra capitale sociale, contesto territoriale di riferimento e settore pubblico. Le conseguenze sull'efficacia della pubblica amministrazione sono dirette, perché elevati livelli di capitale sociale impattano sui livelli di performance del settore pubblico consentendo una riduzione dei costi di attuazione delle politiche pubbliche, agevolando la cooperazione tra amministrazioni

pubbliche e imprese private e facilitando il dialogo e l'interazione tra decisori politici ed enti sul territorio. Come le biblioteche pubbliche possano generare capitale sociale è ora osservato in letteratura e nelle analisi empiriche (Johnson, 2012; Ferguson, 2012): esse creano reti, relazioni, partecipazione civica, influenzando la qualità e la quantità delle interazioni sociali, facendo crescere la mutualità e la fiducia negli altri, come fattori in grado di agevolare la cooperazione per la realizzazione di benefici reciproci.

Sull'esempio delle riflessioni in atto presso importanti agenzie e organizzazioni internazionali, l'introduzione della dimensione del capitale sociale può diventare, dunque, una rilevante prospettiva per valutare le performance delle biblioteche pubbliche del nostro paese, un elemento di riferimento in un momento in cui le biblioteche di tutto il mondo si trovano nella necessità di reinventare il modo in cui pensano al loro scopo e al come creare valore pubblico durevole per tutti.

## Bibliografia

- BARBAKOFF A. (2019), *Building a Future-Ready Workforce. The Role of Public Libraries in Creating Equitable, Resilient, and Entrepreneurial Communities*, "Public Library Quarterly".
- BENNINGTON J., HARTLEY J. (2001), *Pilots, paradigms and paradoxes. Changes in public sector governance and management in the UK*, "International Research Symposium on Public Sector Management", Barcelona.
- BONET PEITX I. (2017), *Innovative architecture for the contemporary library*, "BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació", vol. 38, <http://bid.ub.edu/en/38/bonet.htm>. [Consultato: 19-10-2020].
- BOZEMAN B. (2007), *Public Values and Public Interest. Counterbalancing Economic Individualism*, Washington, D.C., Georgetown University Press.
- BRITISH LIBRARY (2004), *Demonstrating public value: economic impact assessment study*, <https://www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/increasingvalue/publicvalue/value.pdf>. [Consultato: 19-10-2020].
- BROAD G., ORTIZ J., MEADES S. (2019), *Public Libraries: Measuring Their Value*, "Public Library Quarterly", vol. 38, n. 3.
- BRUNS H.J. (2014), *Accounting change and value creation in public services – Do relational archetypes make a difference in improving public service performance?*, "Critical Perspectives on Accounting", vol. 25, n. 4-5, p. 339-367.
- CASSELDEN B., PICKARD A., WALTON G., MCLEOD J. (2019), *Keeping the doors open in an age of austerity? Qualitative analysis of stakeholder views on volunteers in public libraries*, "Journal of Librarianship and Information Science", vol. 51, n. 4.
- CEPIKU D., (2005), *Governance: riferimento concettuale o ambiguità terminologica nei processi di innovazione della PA?*, "Azienda Pubblica", vol. 18, n. 1, p. 105-131.
- CHOW L., SAJONAS S. (2019), *From UX Study to UX Service: Using People-Centered Research Methods to Improve the Public Library Experience*, "Public Library Quarterly".
- EBDON C., HYUNG PARK J., FRANKLIN A.L., MOORE J. (2019), *Institutional Arrangements for Public Library Funding and Spending*, "American Review of Public Administration", vol. 49, n. 5, p. 532-544.
- EBLIDA (2020), *A European library agenda for the post-Covid 19 age*, <http://www.eblida.org/Documents/EBLIDA-Preparing-a-European-library-agenda-for-the-post-Covid-19-age.pdf> [Consultato: 19-10-2020].
- FERGUSON S. (2012), *Are public libraries developers of social capital? A review of their contribution and attempts to demonstrate it*, "The Australian Library Journal", vol. 61, n. 1.
- FIELD N., TRAN R. (2018), *Reinventing the public value of libraries*, "Public Library Quarterly", vol. 37, n. 2, p. 113-126.
- FLOOD A. (2019), *Britain has closed almost 800 libraries since 2010, figures show*, "The Guardian", <https://www.theguardian.com/books/2019/dec/06/britain-has-closed-almost-800-libraries-since-2010-figures-show>. [Consultato: 19-10-2020].
- FUKUYAMA F. (1995), *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, New York.
- HAPPEL R. (2020), *Building A Contemporary Public Library Through Community Engagement. A Personal Journey*, "Public Library Quarterly", vol. 39, n. 5.
- HARTLEY J. (2005), *Innovation in governance and public services: Past and present*, "Public Money and Management", vol. 25, p. 27-34.
- HAWKINS P. (2019), *Change in Libraries: Directions for the Future*, "Public Library Quarterly", vol. 38, n. 4, p. 388-409.
- JOHNSON C. (2012), *How do public libraries create social capital? An analysis of interactions between library staff and patrons*, "Library & Information Science Research", vol. 34, p. 52-62.
- IDEO (2020), *Design thinking per biblioteche*, Milano, Editrice Bibliografica.
- IRWIN B., SILK K. (2019), *Changing Stakeholder Expectations of Library Value*, "Public Library Quarterly", vol. 38, n. 3, p. 320-330.
- LO P., STARK A.J. (2020), *Shanghai Library as a human capital deve-*



- loper for a knowledge-driven socio-economic environment, "Journal of Librarianship and Information Science", p. 1-20.
- MACGILLIVRAY A. (2002), *The Glue Factory – Social Capital, Business Innovation and Trust*, New Economics Foundation, London.
- MANSFIELD E. (1994), *Intellectual property protection, foreign direct investment, and technology transfer. Discussion Paper 19*, Washington, D.C., International Finance Corporation of the World Bank Group.
- MANSFIELD E. (1995), *Intellectual property protection direct investment, and technology. Germany, Japan and the United States. Discussion Paper 27*, Washington, D.C., International Finance Corporation of the World Bank Group.
- MILLER, R.T., M. SCHWARTZ (2014), *Collective impact: Q&A*.
- MATTHEWS J.R. (2019a), *The Fragile Future of the Public Library. A Disaster or an Opportunity*, "Public Library Quarterly", vol. 38, n. 1.
- MATTHEWS J.R. (2019b), *What Is the Value of a Public Library? Possibilities, Challenges, Opportunities*, "Public Library Quarterly", vol. 38, n. 2.
- MENEGUZZO M., CEPIKU D., FERRARI D. (2004), *Governance e coordinamento strategico delle reti aziendali: sistemi sanitari a confronto*, Convegno Nazionale AIES "I livelli di governo della sanità. Finanziamento, assetti istituzionali e management".
- MEYNHARDT T. (2009), *Public Value Inside: What is Public Value Creation?*, "International Journal of Public Administration", vol. 32, n. 3-4, p. 192-219.
- MEYNHARDT T., BARTHOLOMES S. (2011), *(De)Composing Public Value: In Search of Basic Dimensions and Common Ground*, "International Public Management Journal", vol. 14, n. 3, p. 284-308.
- MILLER R.T., SCHWARTZ M. (2014), *Collective impact: Q&A with Susan H. Hildreth*, <http://lj.libraryjournal.com/2014/10/people/collective-impactqa-with-susan-h-hildreth/#>. [Consultato: 19-10-2020].
- MOLARO A., WHITE L.L. (2015), *The Library Innovation Toolkit: Ideas, Strategies, and Programs*, Chicago, ALA Editions.
- MOORE M. (1995), *Creating public value*, Cambridge, Harvard University Press, edizione italiana a cura di Sinatra A. (2003), *La creazione di valore pubblico*, Milano, Guerini & Associati.
- MUSEUMS LIBRARIES AND ARCHIVES (2010), *What do the public want from libraries? A practitioner guide*, <https://www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/increasingvalue/publicvalue/value.pdf>. [Consultato: 19-10-2020].
- NICHOLSON K. (2019), *Collaborative, Creative, Participative: Trends in Public Library Innovation*, "Public Library Quarterly", vol. 38, n. 3, p. 331-347.
- KAWACHI I., KENNEDY B.P., LOCHNER K., PROTHROW-STITH D. (1997), *Social capital, income inequality and mortality*, "American Journal of Public Health", vol. 87, n. 9, p. 1491-1498.
- OECD (2001), *The well-being of nations: the role of human and social capital*, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2017), *Bridging the gap: Inclusive economic growth 2017 update report*, [http://www.oecd.org/inclusive-growth/Bridging\\_the\\_Gap.pdf](http://www.oecd.org/inclusive-growth/Bridging_the_Gap.pdf). [Consultato: 19-10-2020].
- OSBORNE S. (2006), *The new public governance?*, "Public Management Review", vol. 8, n. 3, p. 377-388.
- POLLITT C., & BOUCKAERT G. (2011), *Public management reform. A comparative analysis*, Oxford, Oxford University Press.
- PUTNAM R.D., (1993), *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*, Princeton, Princeton University Press.
- RØSTE R. (2005), *Studies of innovation in the public sector. A literature review*, Publin report no. D16, retrieved from [www.step.no/publin/](http://www.step.no/publin/).
- SCUPOLA A., ZANFEI A. (2016) *Governance and innovation in public sector services: The case of the digital library*, "Government Information Quarterly", vol. 33, n. 2, p. 237-249.
- SMITH M. (2019), *Top Ten Challenges Facing Public Libraries*, "Public Library Quarterly", vol. 38, n. 3, p. 241-247.
- SOLIDORO A. (2019). *Le biblioteche pubbliche e la partnership con il settore privato per lo sviluppo economico territoriale*, "Territori della cultura", Speciale Ravello Lab 2019, n. 38, p. 110-123.
- SOLIDORO A., COGNIGNI C. (2019), *Il futuro della biblioteca: il dibattito internazionale e il documento strategico di AIB (Associazione Italiana Bibliotecari)*, in *XV Rapporto annuale Federculture, Impresa Cultura*, Roma, Gangemi, p. 129-137.
- SOLIDORO A., VISCUSI G., CALDARUSA C.I. (2019), *Creative challenges for public libraries the case of Dokk1*, articolo presentato a 35<sup>th</sup> EGOS Colloquium 2019, "Enlightening the future: the challenge of organizations".
- STENSTROM C., COLE, N. HANSON, R. (2019), *A review exploring the facets of the value of public libraries*, "Library Management", vol. 40, n. 6/7, p. 354-367.
- THOMAS, J.C. (2012), *Citizen, customer, partner: Engaging the public in public management*, New York, M.E. Sharpe.
- UNESCO (1994), *Unesco Public Library Manifesto*, Paris, Unesco.
- WORLD BANK (2000), *Reforming Public Institutions and Strengthening Governance*, <http://www1.worldbank.org/publicsector/Reforming.pdf>.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2019), *Global competitiveness report 2019*, <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth>. [Consultato: 19-10-2020].

## NOTE

<sup>1</sup> L'organizzazione funzionale o per funzioni è un modello organizzativo di tipo gerarchico dove le persone sono raggruppate per area di specializzazione e supervisionate da un manager funzionale o responsabile di funzione.

<sup>2</sup> L'olocrazia è un sistema organizzativo di governance nel

quale l'autorità e le decisioni sono distribuiti nell'ambito di una oloarchia di gruppi auto-organizzati anziché fissati in una gerarchia di tipo manageriale. L'olocrazia è una forma organizzativa che viene adottata da imprese e soggetti non-profit in vari Paesi: Stati Uniti, Francia, Germania, Svizzera, Nuova Zelanda, Australia e Regno Unito.

## ABSTRACT

Public Libraries have had to re-conceptualize their mission and purpose and adapt to a changing socio-economic environment and new stakeholders and community expectations. Public libraries have the potentiality of being vital factors of a community's social and economic infrastructure that support communities and fosters creativity and innovation. This paper explores the changing role of libraries in creating public value and social capital for individuals and communities, and the organizational capacities needed in adopting a strategy of value creation.

DOI: 10.3302/0392-8586-202008-015-1

Marco Locatelli

## COME GARANTIRE LA PRIVACY IN BIBLIOTECA



Dati personali, informativa, contitolarità, anonimizzazione, diritti degli utenti, consenso dei genitori di minori, videosorveglianza sono solo alcuni degli aspetti legati alla privacy, un diritto umano ancora nuovo, che richiede anche ai bibliotecari una crescita di consapevolezza. Questo testo, con una serie di suggerimenti pratici, vuole essere un contributo a un'educazione professionale alla riservatezza, nell'ottica – come sosteneva Stefano Rodotà – che “l'attenzione alta alla privacy si mantiene alta se vi è una discussione pubblica”.

ISBN 978-88-9357-210-1

72 p. · 8,00 €

[www.bibliografica.it](http://www.bibliografica.it) · [bibliografica@bibliografica.it](mailto:bibliografica@bibliografica.it)



NOVITÀ