

LINEE GUIDA PER LO SVILUPPO DELLE BIBLIOTECHE E DEL CONSORZIO PER IL QUADRIENNIO 2008 – 2011

Il percorso di riflessione e le linee strategiche che il CdA sottopone all'attenzione dell'Assemblea come indirizzo per la gestione nel periodo 2008 – 2011 è coerente con il processo che si è sviluppato nel corso di 10 anni di vita del Consorzio.

Le biblioteche stanno attraversando una fase di transizione, esplicitata più sotto, che – se non affrontata con tempestività e spirito innovativo – rischia di provocare un pericoloso regresso, con un conseguente possibile svuotamento della sua funzione per la collettività. E' partendo da queste considerazioni che il CdA ha ritenuto necessario formulare la proposta di una serie di azioni tese a ridare slancio alle biblioteche dei Comuni consorziati, con l'obiettivo di ampliare in modo significativo l'utenza.

Crisi e problemi delle biblioteche

Dalla fondazione ad oggi il Consorzio ha raggiunto risultati molto positivi che hanno permesso una crescita significativa delle biblioteche, vantaggi reali agli utenti, grandi economie di scala per i comuni.

Ma nonostante questi miglioramenti non è cresciuta la capacità della biblioteca di attrarre nuovo pubblico, di accrescere la sua capacità di penetrazione nella popolazione

Nel Csbno gli utenti iscritti alle biblioteche sono 90.000 su 780.000 abitanti, una percentuale che non supera il 12,5%. Dal 2005 al 2006 gli utenti sono passati da 91.000 a 93.000, mentre dal 2006 al 2007 sono passati da 93.000 a 94.000

Ciò significa, in sostanza, che è cresciuta la capacità di soddisfare sempre di più gli utenti acquisiti ma non di entrare in contatto con altri. In sostanza per quello che riguarda il Csbno il 20% degli iscritti realizza oltre il 70% dei prestiti (20.000 utenti prendono in prestito 1.000.000 di documenti mentre gli altri 70.000 ne prendono in prestito solo 600.000)

Dobbiamo prendere atto che la biblioteca, almeno quella pubblica, di tipo “generalista”, soffre di un acuto disagio rispetto alla società in cui è inserita.

Ma anche altri sono i motivi di crisi della biblioteca pubblica, tra i principali possiamo indicare:

- ✓ lo sviluppo di Internet ha spostato in modo significativo la funzione informativa delle biblioteche (che si erano attivate ad erogarla) alla rete;
- ✓ la quasi totale sparizione dei settori di consultazione (dove e quando ci sono rimangono quasi del tutto inutilizzati);
- ✓ la decadenza dei servizi di community information (timidamente sviluppati dalle biblioteche) a favore della rete (o dei numeri a pagamento tipo 892424);

- ✓ il cambiamento dei documenti e della loro forma. In passato venivano considerati “documenti” a tutti gli effetti i prodotti del mercato editoriale caratterizzati da una propria struttura organica e da una precisa forma fisica: in sostanza i libri. Oggi la tecnologia ha modificato questo modello tradizionale in favore di materiali meno strutturati (con qualche rischio rispetto alla validità ed alle fonti) a discapito del libro come tradizionalmente inteso. Inoltre la sempre maggior rapidità nell’aggiornamento delle conoscenze porta sempre più spesso a disporre di documentazione informale piuttosto che strutturata;
- ✓ tutto ciò ha contribuito a spostare masse di utilizzatori dei documenti librari in utilizzatori della rete per l’accesso alla documentazione scientifica e tecnica lì disponibile in forme più libere;
- ✓ la trasformazione e facilitazione alla circolazione del mondo del libro e dell’audiovisivo. Conseguentemente anche il cambiamento dei modelli distributivi ha trasformato l’accessibilità ai documenti rendendo molto più facile l’accesso degli utenti. “Oggi con un click posso avere (sia come possesso che come accesso) qualsiasi documento, perché devo fare fatica ad andare in biblioteca a recuperarlo? (Quando magari la biblioteca ha orari scomodi, luoghi brutti, sporchi e poco accoglienti);
- ✓ la rigidità della biblioteca ad intraprendere il cambiamento. Fatica ad affermarsi una cultura del controllo di gestione, dell’analisi dell’utenza e dei suoi bisogni, del benchmarking, dell’analisi dei dati statistici, del lavoro per obiettivi piuttosto che per procedure. In tal modo la biblioteca, come tutto il resto della struttura pubblica, ha continuato a funzionare per inerzia sulla base di modelli di servizio e di rappresentazione dei bisogni degli utenti non più coerenti con la realtà. Gli orari di servizio non sono rispondenti ai nuovi bisogni di una socialità urbana in forte cambiamento, le competenze professionali del personale non hanno saputo tenere il passo con i cambiamenti della tecnologia e molto spesso gli utenti sono più competenti dei bibliotecari, gli acquisti dei materiali continuano ad essere strutturati sui modelli tradizionali (nella nostra rete si acquista a malapena il 10% di materiali multimediali), non vi è stato alcun adeguamento apprezzabile dei servizi rispetto ad una nuova domanda di informazione evoluta, di accesso al mondo digitale, di realizzazione della cosiddetta biblioteca ibrida;
- ✓ la crisi della finanza pubblica Vi è una generale esigenza dell’economia di ristabilire equilibri di spesa fra pubblico e privato, ma vi è soprattutto l’esigenza di recuperare adeguati livelli di produttività della spesa pubblica. Nel nostro Consorzio, per esempio, siamo di fronte ad una situazione che presenta circa 200 operatori impiegati nelle biblioteche suddivisi in 35 amministrazioni differenti ognuna delle quali pretende di riprodurre in proprio quasi tutti i modelli operativi e gestionali. Un diverso impiego delle risorse (in un’ottica consortile) permetterebbe un risparmio dal 20% al 30% delle risorse;
- ✓ Comunicazione: qual è l’immagine di sé che comunica, in generale, oggi la biblioteca pubblica? Non solo dal punto di vista della produzione di materiale informativo, bensì globalmente con le proprie sedi, le proprie raccolte, il proprio personale e i propri servizi.

La “ricetta” per il cambiamento: le linee strategiche per il futuro

Il CdA ha effettuato un’ampia analisi delle problematiche sopra esposte, ricercando soluzioni sostenibili (dal punto di vista dei costi, dell’organizzazione, delle risorse umane) basate sulle riflessioni e sulle proposte che emergono dal dibattito in corso in ambito bibliotecario, traendo spunto da quelle esperienze – italiane e europee – che hanno affrontato la crisi in un’ottica di

profondo cambiamento, sia dal punto di vista dell'approccio verso gli utenti, sia in termini di nuovi servizi attivati. Questi interventi di forte rilancio hanno consentito di ottenere più che positivi risultati in termini di ampliamento dell'utenza.

Vengono qui tracciate 8 possibili azioni che devono essere intraprese:

1) Ridefinizione della fisionomia, delle funzioni, dell'immagine della biblioteca con identificazione di una serie di nuovi servizi che potranno essere collocati nel suo ambito, quali ad esempio:

- del tempo libero
- dell'informazione
- dell'educazione permanente
- della socialità culturale.

Devono essere ridisegnati, per ogni segmento, una serie di servizi che possano far divenire la biblioteca un nuovo punto centrale di riferimento del territorio. Per molti Comuni non si tratta di attivare nuovi servizi, ma di procedere ad un loro coordinamento sotto l'egida della biblioteca

Per il tempo libero, la biblioteca dovrà diventare il centro culturale di riferimento del territorio, non solo fornendo libri e materiali multimediali per il piacere della lettura, dell'ascolto e della visione, ma anche fornire / informare sulle occasioni culturali del territorio, organizzare visite a mostre, a città d'arte, ad eventi culturali, fornire occasioni di incontro con gli autori, di libri, di musica, di cinema, organizzare ed offrire esposizioni d'arte, di libri, di foto, ecc., organizzare incontri teatrali, musicali, di poesia. La biblioteca sarà il centro motore del territorio capace di aprirsi all'innovazione ed al cambiamento, capace di fornire ai propri utenti occasioni di incontro e scambio, stimolando continuamente interesse e curiosità, aggiornando continuamente la propria offerta culturale.

Sul terreno dell'informazione la biblioteca non solo dovrà essere, attraverso la rete, la porta di ingresso nel mondo più vasto della conoscenza e dell'informazione e perciò dovrà essere in grado di reperire documenti ed informazione ovunque si trovino, ma dovrà anche essere di supporto a quelle fasce di popolazione oggi escluse dal vasto mondo dell'informazione. Dovrà combattere il digital divide facilitando l'accesso, fornendo strumenti, conoscenza e formazione. La biblioteca dovrà sviluppare la propria capacità di fornire ed organizzare la conoscenza sviluppando servizi di supporto informativo innanzitutto agli enti locali: svilupperà servizi di consulenza giuridico amministrativa fornendo materiali, riviste, accessi a banche dati e supportando i funzionari pubblici. Questa vocazione all'informazione si estenderà anche al mondo dell'economia fornendo documenti, materiali, consulenza agli operatori economici del territorio.

Per evitare ripetitività di costi sarà utile una progettualità di ambito consortile, che costituisca un supporto informativo ed organizzativo per le diverse attività, facendo crescere in ogni biblioteca specifiche professionalità.

Per l'educazione permanente la biblioteca dovrà sviluppare da una parte conoscenza e facilitazione d'accesso a tutte le occasioni formative del territorio, dall'altra potrà anche organizzare direttamente corsi di formazione su aree ed argomenti su cui l'offerta fosse insufficiente (o troppo costosa). Particolarmente importante sarà il collegamento con le organizzazioni pubbliche dell'educazione permanente, come i consorzi di formazione professionale. Altro aspetto importante sarà l'offerta di e-learning da offrire sulla rete.

La struttura della rete e dei servizi digitali assumerà una particolare importanza perché dovrà configurarsi come un portale di servizi integrati al servizio del cittadino.

Il tutto sarà legato da una nuova socialità culturale che vedrà le biblioteche come le nuove piazze delle nostre comunità.

Tutti i servizi dovranno essere così collocati in spazi nuovi e riorganizzati, accoglienti, in grado di far superare anche ai nuovi utenti l'ostacolo della "soglia".

Particolarmente importanti saranno i punti di ristoro e gli shop culturali (libri, riviste, gadget d'arte, tecnologia, ecc.) che dovranno essere presenti ovunque possibile.

2) Disegno di nuovi modelli del servizio e di standard nel territorio (biblioteca di base, biblioteca principale, punto di prestito, punto di contatto)

E' necessario prevedere la standardizzazione dei servizi culturali ed informativi sul territorio, tanto più in un momento in cui questi hanno dimostrato di essere fortemente integrati ed interagenti tra di loro. Possono, perciò, essere ipotizzate quattro differenti tipologie di modelli di servizio:

a) Punto di contatto: punti di contatto con il servizio bibliotecario nel suo complesso situati al di fuori dell'organizzazione diretta delle biblioteche ed appoggiati ad operatori economici (negozi, supermercati, edicole, ecc.) o uffici pubblici (poste, stazioni, ecc.), che consentano una visibilità dei servizi ad un pubblico non abituato a frequentare la biblioteca e che permettano nel contempo un reale contatto con la rete.

b) Punto di prestito: piccoli punti di servizio con una scelta di materiali, fortemente integrata con i documenti multimediali, che si caratterizzano per la veloce rotazione dell'offerta, per l'integrazione con altri servizi pubblici (contatto con il Comune o con altri uffici pubblici) e per l'integrazione nel segmento entertainment (es. biglietteria teatrale). Questi punti di servizio non effettuano il prestito interbibliotecario dei propri materiali (ne hanno pochi e ruotano velocemente), hanno un orario di servizio molto ampio e collocato nelle fasce più comode per l'utenza. Sono inoltre molto orientati verso le nuove tecnologie, anche per aiutare gli utenti a superare il digital divide. Dotazioni di circa 1.000 documenti e fino a 100 mq.

c) Biblioteca di base: è l'esplicitazione della Biblioteca di primo livello secondo il modello tedesco della biblioteca tripartita. Si caratterizza anch'essa per l'elevata rotazione dei materiali, che vengono presentati per temi piuttosto che per classificazione Dewey. Non effettua il prestito interbibliotecario dei propri materiali, ma consente agli utenti di accedere a tutti i documenti della rete, offre ai suoi utenti una vasta gamma di servizi bibliotecari: prestito, spazio bambini, periodici, accessi Internet, multimedialità, servizi culturali integrati, e-learning e corsi. Dotazioni medie di circa 5.000/10.000 documenti; da 200 a 500 mq.

d) Biblioteca principale: è la struttura bibliotecaria completa che oltre alla zona di ingresso con il primo livello è in grado di offrire una raccolta documentaria ricca ed articolata, aperta al prestito locale ed a quello interbibliotecario. Queste biblioteche alimentano tutto il prestito interbibliotecario del Sistema. La loro gamma di servizi è completa e ricca di strumenti e possibilità. Dotazioni da 30.000 documenti in su, ovviamente aggiornati, e superficie da 1.000 mq in su.

A questi quattro modelli è necessario aggiungere servizi di magazzino centrale per la tenuta dei documenti a lenta circolazione e per la predisposizione di tutte le offerte documentarie che devono circolare nei diversi livelli di servizio territoriale

3) Capacità di stringere nuove alleanze con segmenti di mercato prossimi alla propria funzione (es. quello turistico, della formazione, dello spettacolo, ecc.)

Nel mercato sono presenti operatori, pubblici e privati, che operano in segmenti contigui (cultura, tempo libero, spettacolo) che spesso non raggiungono massa critica sufficiente per garantire qualità e capillarità ai propri servizi. Inoltre non collaborando e non integrandosi non coprono tutta la filiera dei servizi per gli utenti / clienti perdendo consistenti vantaggi reciproci.

Ciascuno dei sistemi vive forti tensioni di cambiamento. Ciascuno dei sistemi subisce la pressione della concorrenza, del mutamento dei gusti e delle abitudini dei consumatori, della stretta derivante dalla finanza pubblica, della necessità di adeguamento alle nuove tecnologie e al mutamento dei processi di produzione e distribuzione dei servizi. I sistemi principali che possono essere identificati sono:

- Sistema turistico
- Sistema culturale / biblioteche
- Sistema culturale / spettacolo
- Educazione permanente / corsistica

L'obiettivo che ci si deve porre è quello di costruire un sistema integrato di comunicazione e di servizi, che:

- Sfrutti la capillarità sul territorio (biblioteche)
- Copra più segmenti di mercato (cultura, tempo libero, viaggi e turismo, educazione permanente, spettacolo, ecc.)
- Assicuri qualità dei servizi (massa critica)
- Garantisca la completezza ed integrazione della filiera dei servizi

In tal modo ci si può porre l'obiettivo di costruire:

- Un portale integrato per gli utenti / clienti
- Costruzione di una community di utenti / clienti
- Un giornale distribuito a tutti gli utenti / clienti
- Accesso a tutti i servizi in tutti i punti del circuito

La possibilità di offrire servizi (e comunicazione) integrati agli utenti in una logica, già fortemente seguita dal mercato, di vicinanza dei bisogni e delle risposte a tali bisogni. Il cliente dell'agenzia viaggi che programma e acquista una vacanza non solo cercherà guide e strumenti per il proprio viaggio, ma, probabilmente, avrà maggiore disponibilità ad accedere a documenti (cartacei o multimediali) che lo avvicinino di più all'obiettivo del proprio viaggio. L'opportunità di integrare risorse di comunicazione, di ricerca e di presenza sul mercato tra segmenti con interessi e servizi vicini e non concorrenziali. Ogni soggetto che opera in mercati vicini, come, per esempio, i centri di formazione, le agenzie viaggi, i teatri, i poli culturali, oltre, naturalmente, alle biblioteche, tende ad affrontare il mercato con le sole proprie forze che il più delle volte sono insufficienti e limitate. La capacità, invece, di riconoscere interessi comuni e di mettere insieme le proprie energie può offrire una potenzialità di presenza sul mercato molto maggiore.

4) Prevedere forme gestionali più flessibili e vicine al mercato superando le rigidità della struttura pubblica.

I rapidi cambiamenti del mercato richiedono anche una altrettanto rapida capacità di adattamento delle proprie forme organizzative (per esempio con accordi nuovi, come indicato nel punto precedente, con operatori privati o pubblici), dei propri contenuti di servizio e dei propri livelli di competenze.

E' necessario tendere ad una struttura fortemente finalizzata che operi per obiettivi più che per adempimenti. Non si tratta di ipotizzare l'uscita dall'area dei servizi pubblici (cosa, peraltro, né proponibile, né auspicabile in quanto la natura stessa del servizio è di tipo pubblico), ma piuttosto di intervenire da una parte, sui mali endemici che affliggono, soprattutto in Italia, la pubblica amministrazione e dall'altra, di utilizzare gli strumenti che le riforme della stessa P.A. mettono a disposizione nella direzione di strutture più vicine al mercato. La contaminazione dei servizi pubblici tradizionalmente erogati nelle nostre biblioteche con servizi nuovi anche di natura economica / commerciale (si pensi, ad esempio, anche solamente al servizio di biglietteria teatrale) richiede, necessariamente, la presenza di una struttura capace di erogare tali servizi.

5) Prevedere dimensioni organizzative sufficientemente grandi per realizzare significative economie di scala e per raggiungere adeguati livelli di qualità professionale.

L'attuale frammentazione delle biblioteche per singola amministrazione produce una perniciosa duplicazione di attività e funzioni che una struttura sufficientemente grande, invece, potrebbe razionalizzare specializzando funzioni e qualificando le competenze.

Non si vuole con ciò semplicemente dichiarare che una struttura di grandi dimensioni, *di per sé*, assicuri più elevati livelli di efficienza e qualità: sono abbastanza evidenti le inefficienze, i ritardi, gli sprechi delle grandi strutture ministeriali o pubbliche in genere (mali questi a cui spesso anche le strutture private non sono esenti) che pur potendo contare su adeguate dimensioni, tali da poter assicurare significative economie di scala, non garantiscono l'efficienza che dovrebbero.

La dimensione, quindi, non è un valore di per sé; deve, invece, essere associata ad altri fattori strutturali (flessibilità, forme di gestione, finalizzazione ai risultati, ecc.). Un altro aspetto fondamentale del fattore "dimensione" è la capacità di mantenere intatto, vitale e stimolante il contatto con la realtà locale e la sua specificità. Dimensione adeguata significa così capacità di investimenti di grande respiro, sia strutturale che di conoscenza, di specializzazione delle funzioni e di conseguenza di qualità

C'è ancora un'altra questione connessa alla dimensione: il potere nella determinazione dei servizi e la possibilità di orientarli sui bisogni della propria popolazione.

Ma il potere dell'autonomia locale si indirizza verso l'ottenimento dei risultati piuttosto che sul "percorso" per raggiungerli: non deve essere "strumentale" quanto, piuttosto, di obiettivo. Gli obiettivi si raggiungono assicurando la presenza e l'armonizzazione dei fattori che sono stati finora messi in evidenza, tra cui la dimensione.

6) Acquisire modelli comunicativi capaci di superare la barriera dell'accesso.

Una biblioteca capace di trasformarsi è senz'altro una biblioteca capace di comunicare in maniera nuova e più efficace.

Ma gli aspetti fondamentali del fattore “comunicazione” risiedono oltretutto in una capacità di introiettare, e di conseguenza di esplicitare, un modello completamente nuovo e rinnovato anche nella capacità di aprire un canale di contatto bidirezionale (anzi pluridirezionale, rivolto, cioè, nella direzione di tutti i soggetti che interagiscono con la biblioteca) con la propria utenza capace di cogliere ed interpretare costantemente bisogni e desideri al fine di modificare la produzione dei servizi.

La comunicazione, come deve essere intesa in questo ambito di cambiamento, è un fattore che interagisce con la produzione dei servizi, spesso è il servizio stesso, la forma con cui il servizio viene erogato

7) Costruire un rapporto con gli utenti capace di cogliere le energie positive del volontariato fornendo strumenti perché queste energie diventino davvero un elemento di cambiamento per la biblioteca e per gli utenti.

E' necessario cogliere le energie positive del volontariato fornendo strumenti perché queste energie diventino davvero un elemento di cambiamento. Un servizio come la biblioteca ad alta intensità di relazione ha bisogno di una attiva partecipazione capace di fornire indicatori ed elementi per la corretta e continua calibratura del servizio.

Esempi:

- Volontariato per il lavoro in biblioteca (il più tradizionale)
- Community degli utenti
- Modelli innovativi di acquisizione delle risorse

8) Creare grandi reti di biblioteche pubbliche interconnesse per acquisire maggior capacità contrattuale con fornitori, media, organi di governo, altre grandi istituzioni bibliotecarie (per esempio, le statali o le università)

E' curioso che si orienti l'azione delle biblioteche verso la cooperazione e poi non la si eserciti proprio tra le reti bibliotecarie.

Quanti vantaggi può portare al sistema pubblico di utilizzo delle risorse, per esempio, la connessione nel territorio tra biblioteche di pubblica lettura, biblioteche universitarie, biblioteche scolastiche?

Molti dei servizi delle biblioteche sono di natura digitale e possono essere facilmente trasferiti da una all'altra: la cooperazione e lo scambio dei servizi potrebbe creare una nuova ricchezza o la disponibilità di risorse lungamente lamentate dai bibliotecari.

Esempio: il progetto di Biblioteche Insieme.