

DISEGNARE IL FUTURO DELLA BIBLIOTECA

LINEE GUIDA PER LA REDAZIONE DEI PIANI STRATEGICI PER
LE BIBLIOTECHE PUBBLICHE

ASSOCIAZIONE ITALIANA BIBLIOTECHE - COMMISSIONE NAZIONALE BIBLIOTECHE PUBBLICHE
2017/2020

Sara Chiessi, Cecilia Cognigni, Chiara Faggiolani, Loredana Gianfrate, Valeria Patregnani, Maria
Antonietta Ruiu

con la collaborazione di Francesca Pongetti

Editing novembre 2020 a cura di Valentina Bondesan

Indice

- 1. Introduzione**
- 2. Premessa**
- 3. Lo scenario**
 - Agenda Onu 2030 e i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile**
 - Il quadro normativo**
 - I requisiti minimi di qualità**
- 4. Il piano strategico**
 - Il dibattito sulla biblioteca pubblica in Italia**
 - L'analisi del contesto e della comunità**
 - Le nuove metodologie di progettazione Missione**
 - Visione**
 - Le azioni strategiche**
 - Valutazione: indicatori e impatto**
- 5. Conclusioni**
- 6. Appendici. Schede di lavoro per la redazione dei piani strategici**
 - Appendice A. Missione. Valori e azioni**
 - Appendice B. Strategie. Le azioni strategiche**
 - Appendice C. Esperienze internazionali**

1. Introduzione

Disegnare il futuro della biblioteca. Linee guida per la redazione dei piani strategici delle biblioteche pubbliche è il risultato del lavoro della Commissione nazionale biblioteche pubbliche svolto nel triennio 2017-2020.

Il documento è frutto dei confronti della comunità professionale dei bibliotecari italiani che si sono incontrati, a Mantova, Milano e Bari nell'ambito dell'iniziativa Artlab indicando alla Commissione linee di lavoro e nuovi bisogni e dalla ricerca sviluppata da Maddalena Battaglia con l'Università La Sapienza di Roma - *Il Bibliotecario racconta la biblioteca pubblica. Metodi narrativi per la biblioteca pubblica di domani* - che ha fornito, con diciannove interviste a bibliotecari italiani - la base di contenuti e di dati su cui costruire l'intelaiatura concettuale del documento, che è integrato da appendici di lavoro e dalla descrizione di strumenti di analisi metodologica, di progettazione culturale e valutazione.

Il documento, redatto in epoca pre-Covid, riletto alla luce della crisi *sindemica* che stiamo vivendo, che investe di fatto tutti i sistemi, culturali, sociali, economici e sanitari, conseguenza dell'emergenza sanitaria dovuta al Covid 19, trova la sua piena validità. Sembra da un lato adattarsi perfettamente ad offrire percorsi, oltre che in parte a ripensarli, per trovare soluzioni ai bisogni emergenti nei nostri territori, dall'altra offre alla comunità professionale dei bibliotecari, strumenti di lavoro per programmare risposte per il presente e azioni strategiche per disegnare il futuro delle biblioteche.

Le ragioni dell'attualità del documento trovano fondamento nel porre al centro dell'azione della biblioteca i 17 obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU per lo sviluppo sostenibile, nel superamento delle ideologie *modellizzanti* sulla biblioteca pubblica, volendo invece dare valore ad un approccio metodologico ai problemi posti dalla contemporaneità, per rafforzare la capacità delle biblioteche pubbliche di reagire in modo proattivo e resiliente ai rapidi cambiamenti di contesto.

Le parole chiave sono *missione, visione, piano strategico e posizionamento*, cioè lo spazio che una istituzione occupa nella mente del pubblico: quel complesso e variegato aggregato composto dalla reputazione della biblioteca, dal valore percepito dagli utenti e dagli effetti delle sue azioni di comunicazione su di essi.

La missione e la visione sono legate a doppio filo, l'una definisce in modo statico il ruolo della biblioteca, la ragione stessa della sua esistenza, ciò che la contraddistingue da tutte le altre, l'altra ne coglie gli aspetti dinamici ed evolutivi che trovano nel piano e nelle azioni strategiche le leve per produrre cambiamenti e sostenere il posizionamento.

Il documento non intende promuovere una visione *aziendalistica* della biblioteca piuttosto vuole supportare le biblioteche nella capacità di misurare l'impatto delle proprie attività e servizi, nella convinzione che ogni biblioteca, come sosteneva Luigi Crocetti, è radicata nella propria comunità di riferimento, è per questo diversa da ogni altra ed è contemporanea nella misura in cui riesce a rispondere ai bisogni inespressi e dichiarati di quella stessa comunità. La dimensione sociale e culturale della sua azione trova per questo nelle collezioni documentarie e nel patrimonio diversificato, la rappresentatività dei suoi pubblici, le ragioni che ne motivano l'esistenza e che la sostengono nel voler progettare il proprio futuro.

2. Premessa

In Italia, le biblioteche pubbliche operano in assenza di un quadro normativo specifico di riferimento che armonizzi le competenze dello Stato con quelle delle Regioni, in un contesto ancora fortemente disomogeneo, assai diverso da nord a sud. La biblioteca pubblica anche nel nostro Paese resta comunque un servizio connesso ai cambiamenti sociali e culturali ed ha per questo la necessità costante di ribadire la propria funzione sociale qualificandosi come uno dei luoghi più significativi per la promozione culturale e la crescita delle competenze delle persone¹. Da qui la necessità di disporre di strumenti che supportino la comunità professionale nel disegnare le tappe dello sviluppo della biblioteca, definire il senso del proprio agire aggregando e coinvolgendo le amministrazioni, i decisori e le comunità, in quella che in fin dei conti è una riflessione sul futuro, sulle azioni e i progetti utili per realizzarlo. Questo è il senso di un piano strategico, di questo le biblioteche hanno bisogno, al pari di altre istituzioni che hanno già intrapreso questo cammino².

Per questo la Commissione Nazionale Biblioteche pubbliche dell'Associazione Italiana Biblioteche, per il triennio 2017-2020, ha individuato come principale obiettivo del proprio mandato quello di mettere a punto delle *Linee guida per la redazione dei piani strategici delle biblioteche pubbliche*. Queste linee guida intendono proporsi come strumento per progettare il futuro delle biblioteche pubbliche, individuare i cambiamenti in atto insieme ai decisori e ai cittadini, le tendenze globali, per raccogliere dati ed elaborare analisi, tenendo conto dei bisogni di alfabetizzazione e apprendimento permanente dei cittadini, per studiare nuove strategie di comunicazione, migliorare e rendere misurabili gli impatti. È questo l'obiettivo del percorso che ha preso il via il 28 settembre 2018 a Mantova, nell'ambito di uno degli appuntamenti annuali di Artlab³.

Questo percorso si pone in continuità con quanto indicato nel documento programmatico AIB del 2011 *Rilanciare le biblioteche pubbliche italiane*, che in cinque punti intendeva offrire una base di lavoro per i bibliotecari e i decisori: 1) la definizione di un modello di servizio bibliotecario pubblico; 2) la definizione delle funzioni che legittimano la biblioteca pubblica nel contesto contemporaneo determinandone il ruolo sociale; 3) la necessità che le biblioteche di ente locale abbraccino la cooperazione bibliotecaria come filosofia e metodo di lavoro, per raggiungere standard di lavoro più elevati e contenere i costi; 4) la presenza di bibliotecari qualificati a garanzia di una gestione improntata a criteri di qualità; 5) la necessità di rifinanziare il sistema delle biblioteche pubbliche come prerequisito per la realizzazione degli obiettivi indicati⁴.

1 Questa osservazione è supportata dallo studio avviato dall'AIE dall'eloquente titolo "Senza infrastrutture non si va lontano" <<http://media.giornaledellalibreria.it/presentazione/allegati/Infrastrutture.pdf>>.

2 *Le biblioteche pubbliche italiane hanno bisogno di piani strategici*, Il Giornale delle Fondazioni, pubblicato il 15 settembre 2019 <<http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/le-biblioteche-pubbliche-italiane-hanno-bisogno-di-piani-strategici>>.

3 Si rimanda al programma: La Biblioteca come spazio pubblico. Visioni, percorsi, reti. <<https://www.aib.it/attivita/2018/69644-la-biblioteca-come-spazio-pubblico-visioni-reti-percorsi/>>. Si veda anche: <<https://www.aib.it/attivita/comunicati/2018/70490-artlab-18-porta-a-mantova-il-dibattito-sul-futuro-delle-biblioteche-pubbliche-italiane/>>.

4 AIB, *Rilanciare le biblioteche pubbliche italiane: documento programmatico* <<http://www.aib.it/attivita/campagne/2012/12818-rilanciare-le-biblioteche-pubbliche-italiane-documento-programmatico/>>

Le *Linee guida* intendono proporsi come uno strumento di indirizzo flessibile, che potrà adattarsi alle diverse situazioni ed esigenze, consentendo alle singole biblioteche di agire in modo autonomo e di redigere i propri piani strategici, scegliendo le proprie priorità e i propri tempi.

La Commissione ha scelto di arrivare alla redazione di questo documento partendo dal lavoro avviato con la comunità professionale a Mantova e con la ricerca *Il bibliotecario racconta la biblioteca pubblica. Metodi narrativi per progettare la biblioteca di domani*, condotta da Maddalena Battaglia nell'ambito della tesi per la Scuola di Specializzazione in Beni Archivistici e Librari dell'Università di Roma Sapienza⁵. Quanto emerso da questa ricerca, dai contributi e dai workshop dell'appuntamento mantovano, ha consentito di raccogliere contenuti e materiali utili a contestualizzare il lavoro progettuale e metodologico proposto dal presente documento nella realtà italiana.

Tappe di avvicinamento per arrivare alla redazione sono stati il 60° Congresso AIB *Che cos'è una biblioteca?*, in particolare le sessioni conclusive della prima giornata dedicate a *Le parole chiave della Biblioteca e Infrastrutture nazionale della conoscenza*⁶ e gli esiti del lavoro svolto da AIB per l'Ifla Global Vision con i coordinatori dei gruppi di lavoro e delle commissioni *How a united library field can tackle the challenges of the future – Ideas for actions* e con il Comitato esecutivo nazionale e il Comitato nazionale dei Presidenti regionali *How a united library field can tackle the challenges of the future*.

Si è quindi tenuto conto della specifica realtà delle biblioteche pubbliche nel nostro paese, guardando alla loro storia e alle più recenti realizzazioni, con l'intenzione di offrire una visione di sintesi che contenesse i diversi aspetti che caratterizzano la biblioteca pubblica: la sua natura sociale, culturale e documentale, la relazione con i patrimoni e le comunità.

Agenda Onu 2030 e i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile

Lo scenario – che andrebbe richiamato all'interno del piano strategico – è definito dal documento approvato il 25 settembre 2015 dalle Nazioni Unite, l'Agenda Globale per lo sviluppo sostenibile con i suoi 17 Obiettivi (*Sustainable Development Goals* – SDGs nell'acronimo inglese), articolati in 169 Target da raggiungere entro il 2030⁷.

Esso rappresenta un indiscusso e fondamentale punto di riferimento anche per le biblioteche pubbliche, coinvolgendole da diversi punti di vista. Volendo ricordare solo alcuni degli obiettivi possiamo citare: sconfiggere la povertà, anche educativa (obiettivo 1); fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, ed opportunità di apprendimento per tutti (obiettivo 4); incentivare una crescita economica, duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti (obiettivo 8); costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile (obiettivo 9).

⁵ La tesi è stata discussa nel marzo 2019, seguita da Chiara Faggiolani e Giovanni Solimine.

⁶ AIB, 60° Congresso nazionale AIB *Checos'è unabiblioteca?* <<https://www.aib.it/attivita/congressi/congr60/2018/69978-congr60-programma/>>

⁷ Si veda <<https://sustainabledevelopment.un.org/>>. Punto di riferimento in Italia sono i lavori dell'Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile (ASviS) nata il 3 febbraio del 2016, su iniziativa della Fondazione Unipolis e dell'Università di Roma Tor Vergata, per far crescere nella società italiana, nei soggetti economici e nelle istituzioni la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda 2030 e per mobilitarli allo scopo di realizzare gli obiettivi di sviluppo sostenibile (<http://asvis.it/>).

Come messo in evidenza anche in molti documenti ufficiali, si tratta di un evento storico per almeno tre motivi.

- 1 Il primo è legato al suo valore simbolico: si esprime in questo documento un giudizio chiaro sull'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo, non solo sul piano ambientale, ma anche su quello economico e sociale. Per molto tempo la gran parte delle persone ha affrontato il problema della sostenibilità come un tema legato alle questioni di carattere ambientale. Questo è stato un errore concettuale che ha avuto pericolose ricadute sulle politiche economiche e sociali nel mondo⁸.
- 2 Il secondo motivo è la condivisione del progetto: tutti i Paesi sono chiamati a contribuire allo sforzo di portare il mondo su un sentiero sostenibile, senza distinzione tra Paesi sviluppati, emergenti e in via di sviluppo. Il principio fondamentale è ben sintetizzato dalla formula "no one left behind".
- 3 Il terzo motivo è il coinvolgimento: tutte le componenti della società, dalle imprese al settore pubblico, dalla società civile alle istituzioni filantropiche, dalle università e centri di ricerca agli operatori dell'informazione e della cultura sono chiamati a partecipare. Anche le biblioteche.

È in questo contesto che diventa centrale il ruolo riconosciuto ai dati e agli indicatori. Per l'Italia l'Istat a partire dal dicembre 2016 rende disponibili con cadenza semestrale molti indicatori su una piattaforma informativa dedicata agli SDGs⁹ e dal 2018 anche un Rapporto sugli SDGs che descrive i processi che hanno condotto alla scelta degli indicatori, una loro descrizione puntuale e una prima analisi delle tendenze temporali e delle interrelazioni esistenti tra i diversi fenomeni. Questi strumenti sono fondamentali non solo per capire a che punto il nostro Paese si stia collocando nella strada verso lo sviluppo sostenibile, ma anche per condividere con tutta la comunità scientifica una strada di ricerca comune. Per questa ragione un richiamo agli obiettivi di sviluppo sostenibile appare fondamentale: consente alle biblioteche di essere in linea con i valori condivisi e lo spirito del tempo in cui viviamo¹¹.

È a questo che le biblioteche del mondo hanno cominciato a guardare anche grazie alla spinta delle associazioni professionali¹². IFLA, per esempio, sta facendo un lavoro importante sin dal 2016. Il documento *Libraries can drive progress across the entire UN 2030 Agenda* sintetizza in maniera chiara il contributo delle biblioteche per ciascuno dei 17 obiettivi¹³. Altro strumento importante è l'*International Advocacy Programme (IAP)*¹⁴: un programma di rafforzamento delle capacità, il cui compito è promuovere e sostenere il ruolo che le biblioteche possono svolgere nella pianificazione e attuazione dell'Agenda 2030 e degli SDGs. Nel 2017 inoltre è stato messo a punto il rapporto *DA2/ Development and Access to Information*¹⁵, che ha lo scopo di dimostrare come l'accesso

⁸ Per una trattazione esaustiva sul tema si rimanda a Enrico Giovannini, *L'utopia sostenibile*, Roma-Bari, Laterza, 2018.

⁹ Qui gli indicatori <<https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile/gli-indicatori-istat>>

¹⁰ Cfr. ISTAT, Rapporto SDGs 2018. Informazioni statistiche per l'agenda 2030 in Italia. Prime analisi, Roma. Istat, 2018. È scaricabile qui: <<https://www.istat.it/it/files/2018/07/SDGs.pdf>>. A questo link è disponibile l'ultimo rapporto del 2020: <<https://www.istat.it/it/archivio/242942>>

¹¹ Per una riflessione su questo tema, in particolare sul ruolo della valutazione dei servizi bibliotecari in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 si rimanda a Chiara Faggiolani, *Misurare, valutare, raccontare le biblioteche italiane oggi, guardando ai 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs)*, «Biblioteche oggi Trends», (2019), n.1, in corso di stampa.

¹² Si veda a titolo esemplificativo il lavoro dell'ALIA - Australian Library and Information Association disponibile qui:

<<http://www.alia.org.au/sites/default/files/Sustainable%20Development%20Goals%20reportscreen.pdf>>

¹³ <<http://www.ifla.org/files/assets/hq/topics/libraries-development/documents/sdgs-insert.pdf>>

¹⁴ <<http://www.ifla.org/ldp/iap>>

¹⁵ In collaborazione con TASCHA (Technology & Social Change Group) dell'Università di Washington. Si veda <<https://da2i.ifla.org/>>.

all'informazione e i servizi offerti dalle biblioteche possano contribuire allo sviluppo degli SDGs, aumentando la consapevolezza degli obiettivi di sviluppo sostenibile all'interno della comunità internazionale dei bibliotecari, promuovendo il ruolo che le biblioteche hanno all'interno dell'Agenda 2030, incrementando la funzione di *advocacy* che le associazioni bibliotecarie nazionali e le singole biblioteche possono avere nel loro contesto. Più recente è l'iniziativa *Library Map of the World*¹⁶, una mappa che consente di visualizzare quale contributo le biblioteche stanno dando rispetto ai singoli obiettivi. Il progetto consente a tutte le biblioteche e i bibliotecari di condividere le proprie esperienze, i propri progetti, le proprie attività attraverso l'inserimento non di dati statistici ma di storie, racconti, testimonianze, fotografie, video¹⁷.

Anche l'AIB ha cominciato a lavorare intensamente nella direzione della sostenibilità attraverso una collaborazione con l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS), partecipando in particolare a due gruppi di lavoro trasversali: il "gruppo sugli Indicatori" e il "gruppo Cultura per la sostenibilità"¹⁹.

Il quadro normativo

Aspetti che sono preliminari alla definizione del piano strategico e che potranno in esso essere richiamati sono il quadro normativo e i requisiti minimi di qualità. Il quadro normativo è importante perché rappresenta un punto di riferimento anche per la definizione della missione. Potranno essere menzionati:

1. *Articolo 9 della Costituzione*

«La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione».

2. *Codice dei beni culturali*

In particolare l'articolo 10 che stabilisce che le collezioni della Biblioteca sono beni culturali e appartengono al patrimonio culturale della Nazione.

Da citare anche l'articolo 103, comma 2 che recita: «L'accesso alle biblioteche ed agli archivi pubblici per finalità di lettura, studio e ricerca è gratuito».

3. *Legge 12 novembre 2015 n. 182* recante misure urgenti per la fruizione del patrimonio storico e artistico della Nazione, che definisce i luoghi della cultura come archivi, biblioteche e musei, servizi pubblici essenziali.

¹⁶ <<https://librarymap.ifla.org/map>>.

¹⁷ Nel documento IFLA, *Libraries and the Sustainable Development Goals: a storytelling manual*, 2018 sono fornite le indicazioni complete per la condivisione di materiali, affinché siano efficaci ed incisivi. Si veda: <<https://www.ifla.org/file<http://www.ifla.org/files/assets/hq/topics/libraries-development/documents/sdg-storytelling-manual.pdf>>

¹⁸ L'AIB partecipa al gruppo trasversale sugli "Indicatori", coordinato da Filomena Maggino e al gruppo trasversale "Cultura per lo sviluppo sostenibile" coordinato da Paola Dubini. Si rimanda a <<http://www.aib.it/struttura/commissioni-e-gruppi/gruppo-asvis/>>. Si vedano i lavori del Gruppo per l'attuazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU (SDGs) che nel 2020 è diventato Osservatorio biblioteche e sviluppo sostenibile (OBISS) (<<https://www.aib.it/struttura/osservatori/obiss/>>).

Sono da richiamare anche:

4. Le *Linee di politica bibliotecaria per le autonomie* del gennaio 2004 (nate dall'accordo fra Conferenza delle Regioni, Upi e Anci) e in particolare tutto il paragrafo 1:

Il sistema bibliotecario pubblico risponde al diritto primario di tutti i cittadini a fruire, indipendentemente dal luogo di residenza, di un servizio di informazione e documentazione efficiente. In questo modo si creano le condizioni per il libero accesso alla conoscenza, al pensiero, alla cultura e alla informazione, che costituiscono le basi per l'esercizio pieno e consapevole dei diritti di cittadinanza, come auspicato dal Manifesto Unesco sulla biblioteca pubblica (1994) e dalle Linee Guida IFLA/UNESCO (2001). In particolare le biblioteche pubbliche degli Enti Locali sono istituti culturali che assolvono, in vario grado e con differenti forme, a compiti di: informazione e documentazione generale su qualsiasi supporto, anche favorendo l'alfabetizzazione informatica; diffusione del libro e della lettura e promozione della cultura e della conoscenza; promozione dell'autoformazione e sostegno delle attività per l'educazione permanente, anche in collaborazione con il sistema scolastico; sviluppo della cultura democratica, permettendo uguaglianza di accesso alle conoscenze, alle idee ed alle opinioni; rafforzamento dell'identità della comunità locale, nella sua dimensione plurale, dinamica e multiculturale; inclusione sociale, attraverso l'uso socializzato dei mezzi di informazione e comunicazione; integrazione delle categorie svantaggiate, attraverso l'eliminazione degli ostacoli di ogni genere alla fruizione dei diversi servizi; conservazione e valorizzazione del patrimonio librario e documentario locale e nazionale e della cultura di tradizione orale²⁰.

Infine, andrebbero richiamate le leggi regionali di riferimento per i diversi territori.

I requisiti minimi di qualità

In questi anni in Italia, anche a partire dal lavoro svolto da alcune Regioni, come la Lombardia e l'Emilia Romagna, si è molto discusso di requisiti minimi applicati alle biblioteche non solo per definire criteri che giustificassero l'allocazione di risorse e contributi, ma soprattutto per radicare l'azione delle biblioteche entro parametri di qualità misurabili, favorendo altresì l'imporsi di una definizione di biblioteca che ne evidenziasse la credibilità e ne promuovesse la responsabilità sociale.

Con questo spirito una apposita Commissione sta definendo i livelli uniformi di qualità per la valorizzazione delle Biblioteche. Il documento – redatto a cura di un gruppo di lavoro composto da rappresentanti della Commissione Cultura della Conferenza permanente delle Regioni e Province Autonome del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e il Turismo e dell'AIB (Associazione Italiana Biblioteche) – e disponibile, al momento, in una versione non ancora definitiva - conterrà i livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione per gli istituti di pertinenza pubblica, ai sensi dell'art. 114 del *Codice dei beni culturali e del paesaggio*. Sono altresì espressi "obiettivi di miglioramento" da intendersi come indicazioni per l'innalzamento della qualità dei servizi negli istituti già in possesso dei requisiti minimi.

Il documento individua cinque ambiti di indagine ritenuti significativi e alcune parametrizzazioni quantitative per ogni area sottoelencata:

²⁰ <http://www.regioni.it/PROTOCOLLI_archivio/01_01_04_prot_politica_bibliotecaria_con_Anci_e_Upi.pdf>.

- A. Strutture: spazi, attrezzature, impianti, accessibilità, sicurezza;
- B. Personale (individuazione delle figure professionali, competenze, formazione, aggiornamento);
- C. Gestione e cura dei fondi librari (conservazione, restauro, incremento/alienazione, inventariazione/catalogazione, regolamentazione dell'uso, ricerca e studio);
- D. Rapporti con il territorio (studio e ricerca sul territorio, gestione di altri luoghi e servizi culturali, cooperazione, sistemi e reti; collaborazione con altre agenzie culturali);
- E. Rapporti con il pubblico e relativi servizi (regolamento, carta dei servizi, accessibilità e fruibilità, orario, accoglienza, informazioni, sussidi, servizi speciali, visite guidate, eventi promozionali, fidelizzazione, misurazione dei servizi e valutazione di efficacia, analisi dei bisogni).

Una biblioteca pubblica dovrà possedere quindi questi requisiti di qualità, che sono indispensabili per poter impostare qualsiasi azione migliorativa e per poter procedere con la definizione di un piano strategico. Al momento questi requisiti sono previsti solo da alcune leggi regionali.

4. Il Piano Strategico

Il Piano Strategico è un documento programmatico che disegna le tappe di sviluppo della città, del territorio o di una istituzione, secondo un arco temporale che potrà essere pari a quello di un mandato amministrativo oppure su un arco temporale definito a priori, possibilmente non superiore ad un quinquennio, realizzato attraverso un metodo e un processo – la pianificazione strategica – finalizzati ad aggregare e coinvolgere tutta la comunità locale in una riflessione sul futuro, sulle azioni e i progetti, nel nostro caso, dei servizi bibliotecari per realizzarli.

L'obiettivo principale è quello di costruire in modo condiviso il futuro dei servizi bibliotecari, mettendo in campo delle narrazioni su di esso. La definizione di molteplici scenari consentirà poi di effettuare delle scelte. A tal fine il metodo della pianificazione strategica è orientato ad agevolare la comprensione, il dialogo e la ricerca di soluzioni tramite la continua interazione fra gli attori (biblioteca, decisori e cittadini), favorendo e facilitando la creazione di pratiche partecipative strutturate – seminari, tavoli di lavoro, progetti – nella gestione dei servizi bibliotecari anche in relazione a tutti gli altri servizi del territorio. La dimensione partecipativa non è, dunque, soltanto funzionale ad una domanda di democrazia e di trasparenza, ma anche volta a rafforzare l'aggregazione fra gli attori e con essa la coesione fra le varie istanze. Si dovranno scegliere alcune azioni cui dare attuazione e successivamente misurarne gli impatti.

Il piano strategico coinvolgerà anche l'organizzazione interna della biblioteca, come parte integrante dei processi strategici. Ad esempio le biblioteche evolvono esprimendo l'esigenza di inserire nuove figure negli organici o di prevedere nuove aree organizzative. Evolvono anche ruolo e competenze dei bibliotecari, alla luce delle nuove tecnologie e degli impatti che esse hanno sulla programmazione e sui servizi. Parte integrante di un piano strategico sarà anche quindi la definizione delle risorse umane ed economiche necessarie a realizzarlo come anche i percorsi formativi che dovranno essere messi in campo nell'organizzazione per riprogettare e ridefinire le competenze del personale e dare attuazione alle azioni strategiche che verranno scelte e pianificate.

Nel processo di definizione del piano, oltre al coinvolgimento del personale, sarà necessario promuovere quello della comunità. Una biblioteca o una rete di biblioteche potrà decidere di investire specifiche risorse in questa parte del processo, anche assumendo un consulente di pianificazione, mettendo in campo nuovi metodi, definendo tempi e modi per dare attuazione a tale coinvolgimento, attivando focus group, realizzando interviste ecc.

Gli Amministratori dovranno essere coinvolti fin dall'inizio, per offrire un contributo alla definizione delle finalità e degli obiettivi. Sarà fondamentale analizzare con attenzione la situazione di partenza della biblioteca, le principali innovazioni poste in atto fino ad un dato momento e stabilire ruoli e responsabilità durante il processo.

Nessuna biblioteca può continuare a soddisfare le mutevoli esigenze della comunità senza impegnarsi in una pianificazione strategica su base regolare. Chi può immaginare il futuro per la biblioteca? Il modo migliore per farlo è coinvolgere il pubblico, i decisori e i bibliotecari. Insieme si potrà disegnare una proiezione della biblioteca nel futuro in relazione ai suoi obiettivi di lungo periodo (*Vision*), definire il suo ruolo rispetto alla comunità nel breve periodo (*Mission*), concretizzandone i *valori* così da progettare servizi che tengano sempre allineate queste tre dimensioni.

Il dibattito sulla biblioteca pubblica in Italia

L'esigenza di piani strategici per le biblioteche pubbliche, alla quale con questo documento si intende rispondere, è figlia del dibattito sull'identità di questa istituzione, tema al quale negli ultimi anni è stata dedicata grande attenzione²¹.

Come si vedrà nelle pagine che seguono, nella redazione di un piano strategico il primo passaggio è proprio porsi una serie di interrogativi relativi a che cosa la biblioteca vuole essere²². Per gli obiettivi

21 Si fa ovviamente riferimento alla *Public Library* sviluppatasi a partire dalla tradizione anglo-americana, codificata nel Manifesto IFLA/Unesco, elaborata e recepita in Italia come l'istituto della democrazia da Virginia Carini Dainotti, una biblioteca che in questa visione sa dedicarsi anche all'organizzazione di attività di promozione della lettura e culturali e i cui compiti sono riconducibili all'ambito più generale della formazione ed educazione degli adulti. La stessa Carini Dainotti definiva la biblioteca come un centro culturale della comunità, «un centro permanente di educazione informale degli adulti» dove i lettori sono importanti quanto gli stessi libri e dove le attività di informazione di comunità e di formazione sono altrettanto necessarie quanto la disposizione dei libri a scaffale aperto. Cfr. Virginia Carini Dainotti, *La biblioteca pubblica istituto della democrazia*, Milano, Fabbri, 1964, vol. 2, p. 401.

Questa visione è centrale anche nel documento programmatico elaborato da una Commissione dell'AIB nel 1965, *La biblioteca pubblica in Italia: compiti istituzionali e principi generali di ordinamento e funzionamento*, che pone al centro l'idea di formazione continua e il ruolo del bibliotecario come educatore: «La biblioteca è un istituto culturale-educativo della comunità e il bibliotecario nel senso più largo e informale un educatore, perciò la biblioteca non può limitarsi ad essere un centro di distribuzione di libri». Della Commissione incaricata di studiare un nuovo ordinamento delle biblioteche degli enti locali in rapporto al funzionamento delle Regioni facevano parte Luigi Balsamo, Giovanni Bellini, Virginia Carini Dainotti, Antonio Dalla Pozza, Giorgio De Gregori, Renato Pagetti, Massimo Palmerini. Cfr. Associazione Italiana Biblioteche, *La biblioteca pubblica in Italia. Compiti istituzionali e principi generali di ordinamento e funzionamento*, <<http://www.aib.it/aib/stor/testi/stan1965p.htm>>. Un'idea di biblioteca che si sviluppa ulteriormente grazie al dibattito e alle esperienze degli anni '70 e poi grazie a quello più recente sulla "biblioteca sociale" ma che non dimentica la centralità della vocazione specifica del servizio bibliotecario come luogo della conoscenza e dell'informazione e come punto di riferimento per l'educazione alla lettura in tutte le sue molteplici valenze.

22 L'AIB di questo dibattito è stata promotrice in diverse occasioni, la più recente è stata già ricordata: il 60° Congresso nazionale dell'Associazione italiana biblioteche, che si è tenuto a Roma il 22 e 23 novembre 2018 che aveva come titolo proprio: "Che cos'è una biblioteca?" ma non solo.

Dopo la pubblicazione dell'importante volume di Giovanni Solimine *La Biblioteca. Scenari, Culture pratiche di servizio* (Laterza, 2005) che ha riaffermato il concetto di *Reference Library* anche con riferimento alla Biblioteca pubblica, la discussione su questo tema si è sviluppata sulle pagine del "Bollettino AIB", oggi "AIB Studi". Possono essere identificate due fasi: dal 2006 al 2007 con articoli e interventi usciti sul "Bollettino AIB" e infine con l'intervento della Commissione nazionale Biblioteche pubbliche, e quello sviluppatosi fra il 2013 e il 2014 con gli interventi di Giovanni Di Domenico, Giovanni Solimine, Sara Chiessi, Anna Galluzzi e Fausto Rosa, ospitato nelle pagine di "AIB studi".

pragmatici di questo documento non è possibile ripercorrere in queste pagine l'evoluzione del dibattito che è anche una riflessione sui modelli di biblioteca e sull'evoluzione della disciplina, ma è molto importante ricordarlo. È utile tenere ancorate le azioni, il pragmatismo – queste linee guida – alla storia delle nostre biblioteche, alla riflessione teorica sul tema dell'identità e dei modelli, all'evoluzione della disciplina, in un rapporto teoria-pratica che deve essere sempre di arricchimento reciproco.

Il piano strategico che le biblioteche andranno a realizzare dovrà, infatti, inevitabilmente tenere conto anche della specifica visione della biblioteca pubblica che si sottende. Per questo è utile ricordare l'identità che nel tempo si è sedimentata nel dibattito professionale del nostro paese e che ha ispirato le diverse esperienze territoriali. Andranno altresì sempre tenute in considerazione le differenti interpretazioni che ne sono state date nei vari contesti culturali e territoriali.

Lo stesso profilo disciplinare della biblioteconomia riflette i contenuti di questo dibattito. Si è assistito in questi anni ad un vero e proprio “cambio di paradigma” anche nelle discipline che studiano la biblioteca. Per questo ha preso corpo di recente una visione della disciplina biblioteconomica denominata “biblioteconomia sociale” che rivendica «la centralità delle persone rispetto ai servizi (biblioteconomia gestionale) e ai documenti (biblioteconomia documentale)» una disciplina che si occupa della biblioteca come «sistema sociale fatto dalle persone per le persone»²³.

Resta vero, dunque, che la biblioteca pubblica di oggi si trova di fronte ad una discussione sulla propria identità che «non può essere risolta mediante il richiamo ad un modello prestabilito, ma [che] deve invece con ogni probabilità cercare strade diverse a seconda delle situazioni concrete, rinunciando addirittura a concepire se stessa come istituzione definibile in maniera univoca e compatta»²⁴, riaffermandosi come «un ambiente informativo complesso»²⁵; ciò che invece pare costituire una prerogativa e sempre più incide anche sull'affermazione identitaria e strategica della biblioteca è la sua collocazione all'interno di un ecosistema a cui diamo il nome di “rete” o “sistema”.

Per questo riteniamo che per interpretare questa complessità si debba cercare di esprimerla in una visione che sappia metterne in luce le diverse componenti: la componente bibliografico-documentale come servizio di *reference* che sa guidare l'utente nell'universo documentario e quella sociale, che la arricchisce con altre opportunità culturali, senza irrigidirla entro modelli contrapposti e rifuggendo dalla tentazione di proporre modelli validi “a priori”, esportabili nei diversi contesti. Al centro restano le persone e le loro competenze.

Insieme alla parola Lettura, intesa nei suoi molteplici aspetti (testuale, visiva, informativa e del patrimonio culturale) e come competenza per leggere e interpretare il contesto in cui ci muoviamo resta centrale nella Biblioteca pubblica la parola Pubblica, per citare un fondamentale saggio di Luigi Crocetti, cui dobbiamo molto del nostro modo di viverla e interpretarla:

Il fatto è che la condizione di Pubblica la biblioteca non la riceve istituzionalmente (e infatti questa condizione giuridicamente non è definita), ma se la deve guadagnare e confermare giorno per giorno: con la sua attività. Insomma, una biblioteca è pubblica se funziona da biblioteca pubblica²⁶.

23 Chiara Faggiolani, Giovanni Solimine, *Biblioteche moltiplicatrici di welfare: verso la biblioteconomia sociale*, “Biblioteche oggi”, 31 (2013), 3, p. 18.

24 Paolo Traniello, *Biblioteche e società*, Bologna, Il Mulino, 2005.

25 Maurizio Vivarelli, *Interpretare la biblioteca pubblica: alcune osservazioni metodologiche*, “Bollettino AIB”, 47 (2007), 1-2, p. 147.

26 Luigi Crocetti, *Pubblica in La biblioteca efficace: Tendenze e ipotesi di sviluppo della biblioteca pubblica negli anni '90*, Bibliografica 1992, p. 17.

L'analisi del contesto e della comunità

Prima di intraprendere il percorso che porterà all'individuazione della missione, della visione e delle strategie sarà fondamentale delineare le caratteristiche dello scenario nel quale si opera, definire il profilo di comunità, produrre un set minimo di indicatori che possano aiutare a tracciare un profilo preciso della biblioteca nel suo contesto, non basato su suggestioni e intuizioni personali, ma su dati ed evidenze quantitative e qualitative.

A questo proposito è importante ricordare che da qualche anno si parla nel nostro settore di *narrative-based librarianship* (NBL)²⁷: un approccio che enfatizza il ruolo che le tecniche etnografiche e la ricerca qualitativa possono avere nella logica *evidence-based*, a partire dall'idea che gli strumenti quantitativi da soli non possano essere sufficienti e che l'approccio narrativo si vada profilando come uno strumento fondamentale di interpretazione del senso e dell'identità della biblioteca contemporanea.

Questa ridefinizione degli strumenti necessari al management dei servizi bibliotecari è in linea con la cosiddetta "svolta narrativa" delle scienze umane e sociali ed è approdata recentemente anche in Italia, dove gli strumenti della metodologia qualitativa sono stati rielaborati in una chiave specifica²⁸ anche grazie al proliferare di indagini sul campo che ne fanno uso. Il fulcro del rapporto tra bibliotecari e utenti è una dinamica relazionale di matrice narrativa – basti pensare al servizio di *reference* – che rende tutte le tecniche di raccolta dati che fanno uso di questo approccio particolarmente congeniali alle attività di ricerca nel nostro settore.

La conoscenza del contesto di riferimento si deve articolare nello sviluppo di due distinte attività di ricerca: la stesura del profilo di comunità (basata principalmente su fonti secondarie, già esistenti) e l'analisi dei bisogni (basata su fonti primarie, ovvero su dati che vanno raccolti ad hoc attraverso il contatto diretto con gli utenti reali e potenziali).

Profilo di comunità

Si tratta di un processo di raccolta sistematica, organizzazione, analisi e sintesi di dati relativi ad una particolare comunità che comincia dall'identificazione di un bacino di utenza, del quale è necessario delimitare i confini²⁹. Tale operazione viene effettuata in genere con i criteri in base ai quali ciascuna biblioteca identifica la propria utenza istituzionale. I dati ai quali si fa riferimento sono secondari (fonti statistiche, anagrafiche ecc.) e primari (generati *ad hoc* attraverso tecniche qualitative e quantitative). Questi opportunamente analizzati e interpretati consentono di giungere a una descrizione sintetica delle caratteristiche del territorio sul quale la biblioteca va ad incidere. Un buon profilo di comunità dovrà prendere in considerazione i seguenti aspetti: profilo geografico- ambientale-urbanistico; profilo economico-produttivo; servizi culturali e per il tempo libero; i dati relativi alla mobilità; il profilo demografico.

Questo strumento non va considerato nella sua capacità di offrire soluzioni immediate: la sua natura analitico-descrittiva ha il pregio di restituire una immagine sintetica delle caratteristiche del territorio e della comunità locale. Si tratta, cioè, di uno strumento utile per formulare ipotesi di lavoro e per dare ai bibliotecari la misura di fenomeni che conoscono per via diretta.

²⁷ Cfr. Peter Brophy, *Narrative based practice*, «Evidence based library and information practice», 2 (2007), n. 1, p. 149-158, <<https://journals.library.ualberta.ca/ebliip/index.php/EBLIP/article/view/137>>. Si veda anche Id., *Telling the story: Qualitative approaches to measuring the performance of emerging library services*, «Performance measurement and metrics», 9 (2008), n. 1, p. 7-17.

²⁸ Per una introduzione alla metodologia e una disamina delle tecniche nel nostro settore si veda Chiara Faggiolani, *La ricerca qualitativa per le biblioteche: verso la biblioteconomia sociale*, Milano, Editrice Bibliografica, 2012.

²⁹ Anna Galluzzi, *Analisi di comunità: uno strumento per la pianificazione dei servizi*, «Bollettino AIB», 41 (2001), n. 2, pp. 175-186.

Analisi dei bisogni

L'analisi dei bisogni e la segmentazione del pubblico di riferimento sono prassi ancora poco diffuse e a volte erroneamente considerate sinonimo di profilo di comunità. È necessario fare un po' di chiarezza: sia l'analisi dei bisogni che la segmentazione dei pubblici sono pratiche di ricerca che possono essere riferite alla definizione del profilo di comunità, sintetizzabile, come detto, nella raccolta sistematica, nell'organizzazione e nell'analisi di informazioni relative alla comunità di riferimento della biblioteca che si attua principalmente attraverso l'utilizzo di fonti secondarie (statistiche, anagrafe ecc.), ma anche attraverso fonti primarie (ricerca diretta) per restituire un quadro chiaro della comunità in cui la biblioteca si trova ad operare sotto il profilo socio-demografico, economico, produttivo ecc.

La stesura del profilo di comunità non coincide però con l'analisi dei bisogni né con la segmentazione dei pubblici³⁰. Se il profilo di comunità serve al bibliotecario per mettere a fuoco le caratteristiche del contesto in cui opera e la composizione socio-demografica dell'utenza potenziale alla quale si rivolge, l'analisi dei bisogni è un passaggio successivo, una pratica indispensabile e una guida corretta alla politica documentaria, alla progettazione del portafoglio servizi della biblioteca, ecc.

Un profilo di comunità che prescindendo da un'approfondita analisi dei bisogni è una lente distorta che porta a una visione sfocata e miope del contesto di riferimento. La differenza sostanziale tra profilo di comunità e analisi dei bisogni risiede oltre che negli obiettivi conoscitivi, principalmente nelle fonti delle informazioni che effettivamente possono essere utilizzate. Se, nel primo caso, le fonti sono sovente secondarie (dati reperibili attraverso l'ufficio anagrafe, o statistiche ecc.), nel caso dell'analisi dei bisogni è necessario mettere in campo ben altre strategie di ricerca.

Esse fanno riferimento principalmente alla metodologia qualitativa, che si basa sulla totale apertura e interazione con l'utente (reale e potenziale). Qui sarà necessario fare interviste, coinvolgere gli utenti (reali e potenziali) in focus group, brainstorming per approfondire la percezione che hanno della biblioteca, le motivazioni della loro frequentazione e non frequentazione, i loro bisogni e desideri. I risultati di queste attività saranno non necessariamente evidenze quantitative, ma narrazioni e storie dalle quali si potrà evincere il ruolo che la biblioteca ha o potrebbe avere nella vita delle persone. Queste informazioni potranno essere riportate come "stralci di interviste" all'interno dei piani strategici.

Indicatori di input e di output

Le biblioteche sono abituate a raccogliere dati relativi alla propria struttura e alle attività. Questo è il momento di utilizzare questi dati, e gli indicatori che ne derivano, per capire come è cambiata la fisionomia della biblioteca negli anni e per guardare al futuro³¹.

³⁰ Per una disamina sulle tecniche di segmentazione dei pubblici della cultura si rimanda a François Colbert, *Marketing delle arti e della cultura*, Milano, Rizzoli-Etas, 2012. Per una riflessione specifica nel settore delle biblioteche si rimanda a Chiara Faggiolani, *Posizionamento e missione della biblioteca. Un'indagine su quattro biblioteche del sistema bibliotecario comunale di Perugia*, Roma, AIB, 2013.

³¹ Per le biblioteche pubbliche ci si riferisce in particolare ad AIB, *Quanto valgono le biblioteche pubbliche? Analisi della struttura e dei servizi delle biblioteche di base in Italia*. Rapporto finale della ricerca "Efficienza e qualità dei servizi nelle biblioteche di base", condotta dalla Commissione nazionale AIB "Biblioteche pubbliche" e dal Gruppo di lavoro "Gestione e valutazione", Roma, AIB, 1994 e alle *Linee guida per la valutazione delle biblioteche pubbliche italiane. Misure, indicatori, valori di riferimento*, a cura del Gruppo di lavoro "Gestione e valutazione" (Sergio Conti, Raffaele De Magistris, Pasquale Mascia, Margherita Rubino, Vincenzo Santoro; coordinatore: Giovanni Solimine), Roma, AIB, 2000.

Si fa riferimento ai seguenti indicatori:

Indicatori di *input*

1. indice di superficie,
2. indice di apertura,
3. indice di dotazione del personale,
4. indice di spesa,
5. indice della dotazione documentaria,
6. indice di dotazione di periodici,
7. indice di incremento della dotazione documentaria

Indicatori di *output*

8. indice di impatto
9. indice di prestito,
10. indice di circolazione,
11. indice di fidelizzazione,
12. indice di frequentazione,
13. indice di affollamento,
14. indice quantitativo del servizio di reference,
15. indice di costo per servizi.

Attenzione: qui con il termine impatto non si fa riferimento all'impatto sociale, di cui si dirà più avanti, ma a «la percentuale degli *iscritti al prestito* sul totale della *popolazione*». Questo indicatore serve a «verificare l'impatto della biblioteca sui suoi utenti potenziali, cioè il suo radicamento nel territorio di riferimento» ed è uno dei dati che «può aiutare la biblioteca a farsi ascoltare e a far comprendere le proprie necessità»³².

Le nuove metodologie di progettazione

Il contesto globale vede le istituzioni culturali in piena trasformazione da diversi punti di vista: il rapporto con il pubblico e le nuove tecnologie, l'insorgere di nuovi modelli organizzativi, di strategie di azione innovative nella consapevolezza che la cultura del progetto diventa una chiave per affrontare il cambiamento e l'innovazione.

Per questo si stanno imponendo nuove metodologie di progettazione nell'ambito del *project management* già sperimentate anche in ambito bibliotecario³³. Fra le metodologie possiamo ricordare, a titolo esemplificativo:

³² Cfr. *Linee guida per la valutazione delle biblioteche pubbliche italiane*, cit. p. 83-84.

³³ Con l'espressione *project management* (in italiano gestione di progetto) si intende l'insieme delle attività di [back office](#) e [front office aziendale](#), svolte tipicamente da una o più figure dedicate e specializzate dette [project manager](#), volte all'analisi, [progettazione](#), [pianificazione](#) e realizzazione degli obiettivi di un [progetto](#), gestendolo in tutte le sue caratteristiche e fasi evolutive, nel rispetto di precisi vincoli (tempi, costi, risorse, scopi, qualità). Secondo una guida internazionale molto nota, il [Project Management Body of Knowledge](#), il *project management* è l'applicazione di conoscenze, attitudini, strumenti e tecniche alle attività di un progetto al fine di conseguirne gli obiettivi.

1 **Scenario planning:** è una metodologia che permette di assumere decisioni strategiche in base all'individuazione di possibili scenari futuri. Questi ultimi sono delle vere e proprie storie, che descrivono i possibili cambiamenti dell'ambiente esterno e interno nel tempo. Solitamente vengono delineati 3 o 4 scenari, da quello più catastrofico a quello più favorevole all'impresa; nel mezzo vi sono gli scenari più moderati e apparentemente più plausibili³⁴.

2 **Metodo Gopp:** si tratta di un metodo di progettazione partecipativa Goal Oriented Project Planning. «Il metodo GOPP, così come gli altri approcci o strumenti ispirati al Quadro Logico, nasce a partire dagli anni '60 da un insieme di tecniche e di strumenti elaborati nel quadro delle attività di progettazione di enti e agenzie dedite alla cooperazione allo sviluppo: l'Agenzia statunitense di cooperazione USAID, alcune agenzie delle Nazioni Unite (UNIDO, FAO), la GTZ tedesca. In ambito anglo-americano, dove è più forte l'influenza della consulenza aziendale privata, l'accento è posto soprattutto sul Quadro Logico come strumento di impostazione progettuale [...]. L'obiettivo finale della metodologia GOPP di identificazione di un progetto è definire uno schema progettuale strutturato e completo. Questo schema si presenta nella forma di una matrice nota come Quadro Logico. Nel Quadro Logico sono riportati tutti gli elementi fondamentali dell'idea progettuale (obiettivi generali, obiettivo specifico, risultati, attività), gli indicatori e anche le condizioni esterne che concorrono a raggiungere gli obiettivi del progetto»³⁵.

3 **Business model Canvas:** consente di rappresentare visivamente il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore per i propri clienti. È uno strumento strategico di Business Design che utilizza il linguaggio visuale per creare e sviluppare modelli di business innovativi, ad alto valore³⁶ e che può essere efficacemente utilizzato anche nelle istituzioni culturali.

4 **Design thinking for libraries:** si tratta di una metodologia che introduce un modo di lavorare che può aiutare le biblioteche a capire le esigenze degli utenti e coinvolgere le comunità. Il Design Thinking permette di lavorare insieme per scoprire ciò che le nostre comunità vogliono e sperimentare per creare servizi, programmi e processi per soddisfare le loro mutevoli esigenze³⁷.

Per quanto concerne l'analisi dei pubblici, che spinge a capovolgere il punto di vista nella progettazione dei servizi, anche in ambito bibliotecario, si sta dedicando una specifica attenzione ai temi **dell'audience development e dell'audience engagement**. Sono termini che comprendono un ampio spettro di attività e sono concetti utilizzati per descrivere i modi in cui sono gestite le relazioni fra i pubblici e le organizzazioni culturali. L'Audience Agency li definisce come «un approccio pianificato e ampiamente condiviso dall'organizzazione per estendere il raggio d'azione e la natura delle relazioni con il pubblico, un approccio che aiuta una organizzazione culturale a dare compimento alla propria missione, a bilanciare la propria proposta sociale, la propria sostenibilità finanziaria e le proprie ambizioni creative»³⁸. L'Audience Agency descrive anche la natura dell'*audience development plan*, cioè il piano dettagliato di sviluppo dei pubblici con un ampio raggio di obiettivi, di natura sociale, finanziaria, creativa ed educativa. Le azioni elencate nel piano dovrebbero combinare attività di programmazione, marketing, comunicazione, educazione e di coinvolgimento della comunità.

³⁴ Scenario planning: <<http://www.sbs.ox.ac.uk/programmes/oxford-scenarios-programme>>

³⁵ Federico Bussi, *La progettazione integrata con il metodo GOPP Goal Oriented Project Planning* <<http://partecipazione.formez.it/sites/all/files/progettazioneGOPP.pdf>>

³⁶ Business Model Canvas <<http://www.businessmodelcanvas.it/business-model-canvas/>>

³⁷ Design thinking for Libraries <<http://designthinkingforlibraries.com/>>

³⁸ Audience Agency. <<http://www.theaudienceagency.org/insight/guide-to-audience-development-planning>>.

Nel rapporto *Policies and good practicies in the public arts and in cultural institutions to promote better access to and wider partecipazione in culture*³⁹ vengono proposti alcuni orientamenti che dovrebbero consentire alle istituzioni culturali del 21^o secolo di affrontare con maggiore consapevolezza e strumenti più efficaci il problema dell'accesso e dell'ampliamento dei pubblici.

In sintesi le linee d'azione proposte dal rapporto sono:

- 1) procedere con una analisi sistematica dei pubblici segmentandoli in occasionali, potenziali e in non pubblici;
- 2) rimuovere gli ostacoli che impediscono l'accesso alla cultura e alle istituzioni culturali (ostacoli fisici, geografici, economici, culturali, percettivi);
- 3) creare partenariati fra diverse figure professionali (promozione di collaborazioni e strategie partecipative);
- 4) nell'ambito professionale condividere modelli e buone pratiche;
- 5) costruire ed educare il pubblico potenziando un approccio guidato dalla domanda e non dall'offerta;
- 6) investire sulla formazione dello staff;
- 7) produrre costantemente dati quantitativi e qualitativi⁴⁰.

Il concetto di *Audience development* è anche alla base del Programma *Creative Europe*⁴¹.

«Volendo sintetizzare possiamo dire che in ambito culturale, dal punto di vista delle finalità, l'*audience development*, si declina tanto in attività di fidelizzazione del pubblico abituale e occasionale (come far tornare le persone a visitare un museo/teatro/luogo culturale, come migliorare la partecipazione alla vita culturale di una certa istituzione) quanto in attività di avvicinamento di pubblici normalmente esclusi dalla fruizione (come stimolare e far entrare al museo, a teatro, in biblioteca persone che per i motivi più diversi non frequentano questi spazi)»⁴².

Alessandro Bollo, uno dei maggiori esperti italiani sul tema, individua tre principali strategie di *Audience development*: l'ampliamento del pubblico, la sua diversificazione e il miglioramento della relazione⁴³.

L'*Audience development* si concentra sull'identificazione di nuovi pubblici che dovrebbero beneficiare di ciò che una istituzione culturale intende offrire loro. Si tratta di una strategia di breve periodo focalizzata sull'acquisizione di nuovi elementi per incrementare i pubblici.

L'*Audience engagement* invece, come strategia di più lungo periodo, si focalizza sulla costruzione di relazioni e della comunità, sul creare una conversazione e una piena partecipazione, fra coloro che creano i contenuti, fra gli utenti e lo staff, utilizzando molteplici canali di interazione e coinvolgimento.

Le metodologie sopra elencate, così come il nuovo approccio dell'*audience engagement e development* potranno tornare utili nella progettazione strategica: rappresenteranno un punto di svolta per i modi con cui la biblioteca pubblica imposterà il proprio lavoro con la comunità di riferimento, andando a pianificare le proprie azioni strategiche.

39 <<http://ec.europa.eu/culture/our-policies-development/documens/omc-access-to-culture.pdf>>

40 Cristina Da Milano, *L'accesso alla cultura in una prospettiva europea*, p. 158-160 in *I pubblici della cultura: Audience development, audience engagement*, a cura di Francesco De Biase, Milano, Franco Angeli, 2014.

41 Europa Creativa <https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/node_it>

42 Alessandro Bollo, *Cinquanta sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development*, in *I pubblici della cultura: Audience development, audience engagement*, a cura di Francesco De Biase, Milano, Franco Angeli, 2014, p. 164.

43 Ivi, p. 169.

Missione

La sezione in cui viene definita la missione della biblioteca è centrale. Capire con precisione scopo e valori definendo la propria missione è il primo passo verso la creazione di un piano strategico.

Per missione si intende lo scopo ultimo di una istituzione, la ragione stessa della sua esistenza. Rappresenta il valore o quell'insieme di valori che rendono una istituzione unica e ne caratterizzano l'agire nel tempo e nel proprio contesto di riferimento.

Nella tradizione anglosassone la missione della Biblioteca è spesso contenuta in quello che si chiama *Mission statement*. È importante infatti dichiarare la propria missione. È qui che va rivolto lo sguardo alla riflessione e al dibattito sull'identità della biblioteca pubblica contemporanea nel nostro Paese.

La missione può essere anche molto sintetica ed evocare valori e significati leggibili in chiave diacronica e sincronica, come nel caso di quella di *Oodi*, la nuova Biblioteca pubblica centrale di Helsinki in cui si dichiara: «Oodi will provide its users with knowledge, new skills and stories, and will be an easy place to access for learning, story immersion, work and relaxation. It is a library of a new era, a living and functional meeting place open for all»⁴⁴. Dichiarazione di mission efficacemente ripresa anche nel *claim* della Biblioteca: «Not just a Library. Your interface to everything».

In ogni caso per la definizione della missione e del ruolo delle biblioteche pubbliche resta un punto di riferimento il *Manifesto Ifla/Unesco*. In particolare il passaggio in cui si dichiara che:

La biblioteca pubblica è il centro informativo locale che rende prontamente disponibile per i suoi utenti ogni genere di conoscenza e informazione. I servizi della biblioteca pubblica sono forniti sulla base dell'uguaglianza di accesso per tutti, senza distinzione di età, razza, sesso, religione, nazionalità, lingua o condizione sociale. Servizi e materiali specifici devono essere forniti a quegli utenti che, per qualsiasi ragione, non abbiano la possibilità di utilizzare servizi e materiali ordinari, per esempio le minoranze linguistiche, le persone con disabilità, ricoverate in ospedale, detenute nelle carceri⁴⁵.

Gli strumenti di programmazione già presenti e che si devono conoscere e usare e in cui è inoltre importante ricordare la missione della Biblioteca (oltre al piano strategico che si sta redigendo) sono:

Documento unico di programmazione (DUP): viene presentato dalla Giunta al Consiglio Comunale entro il 31 luglio ed è il principale strumento per la guida strategica e operativa e rappresenta il presupposto necessario di tutti gli altri strumenti di programmazione. Il DUP è composto da due sezioni:

- la sezione strategica, con orizzonte temporale pari al mandato amministrativo;
- la sezione operativa, con orizzonte temporale che coincide con quello del bilancio di previsione. Esso è così definito dall'art. 151 del D.Lgs. n. 267/2000 (Testo Unico sugli Enti Locali), mentre l'art. 170 dello stesso D.Lgs. n. 267/2000 lo definisce quale presupposto indispensabile per la corretta approvazione del bilancio di previsione.

Regolamento: contiene le finalità e i compiti del servizio bibliotecario, ne descrive l'organizzazione e fissa i principi generali cui deve ispirare la sua attività.

⁴⁴ <<http://www.oodihelsinki.fi/en/what-is-oodi/>>

⁴⁵ <<http://www.ifla.org/files/assets/public-libraries/publications/PL-manifesto/pl-manifesto-it.pdf>>

Carta dei servizi: intende rendere disponibili ai cittadini tutte le informazioni utili a favorire un rapporto diretto tra la Biblioteca e i propri utenti. Nella Carta sono descritte le modalità di erogazione dei servizi e sono dichiarati gli obiettivi che la Biblioteca si impegna a raggiungere, definendo gli standard di qualità che ogni cittadino può direttamente controllare. È un patto fra Biblioteca ed utenti che prevede impegni reciproci e regole trasparenti.

Carta delle collezioni: È lo strumento che presenta i principi e i metodi cui la biblioteca si ispira nella costituzione, sviluppo e gestione delle proprie collezioni documentarie cartacee e digitali, indicando anche i livelli di copertura per le diverse discipline.

La Missione dovrà essere declinata in valori e azioni. Si veda l'Appendice A.

Visione

Il piano strategico dovrà contenere la visione che la biblioteca intende offrire di sé in un arco temporale futuro, possibilmente non superiore ad un quinquennio.

Mentre la missione rappresenta la dichiarazione di intenti di un servizio, ovvero descrive in che modo devono essere realizzati gli obiettivi giorno per giorno, il termine Visione (Vision) è utilizzato nella gestione strategica per indicare la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi e incentiva all'azione. Con il termine Visione si intende l'insieme degli obiettivi di lungo periodo, l'interpretazione di lungo periodo del ruolo della biblioteca nel contesto economico e sociale in cui si colloca.

I due concetti sono quindi correlati e fondamentali all'interno del piano strategico delle biblioteche perché grazie ad essi si possano definire le strategie. Il loro rapporto è dinamico e sinergico. Una visione si articolerà poi in azioni che andranno a definire le priorità che un servizio bibliotecario intenderà darsi in un certo lasso di tempo per far evolvere e aggiornare la propria missione. Una biblioteca dovrà, avvalendosi di alcune delle metodologie di cui si è fatto cenno sopra, provare ad immaginare il proprio futuro.

Recentemente IFLA ha dedicato a questo tema un interessante progetto: IFLA Global Vision⁴⁶, con l'obiettivo di costruire una "visione globale" del mondo bibliotecario che partisse dalle voci, dai pensieri, dalle considerazioni di coloro che – i bibliotecari – sono chiamati quotidianamente a rispondere alle sfide della contemporaneità. Il progetto ha previsto l'organizzazione di workshops in diversi angoli del pianeta finalizzati a identificare quali fossero le sfide e le opportunità future delle biblioteche e quali fossero le azioni da intraprendere per rispondere ai rapidi e repentini cambiamenti che le società devono oggi affrontare. Da questi workshops sono poi scaturite una serie di domande a risposta multipla, pubblicate nell'agosto 2017 su una piattaforma online e inviate a bibliotecari di tutto il mondo, finalizzate a comprendere quale fosse la loro visione. Il progetto si è concluso il 16 ottobre 2017 con 21.772 risposte provenienti da 190 su 193 stati membri delle Nazioni Unite⁴⁷.

La restituzione dei risultati del questionario IFLA Global Vision ha messo in luce quale sia il pensiero globale nei confronti del "concetto biblioteca" ed ha evidenziato quanto sia inevitabile contestualizzare a livello locale quelle azioni ritenute necessarie a livello globale.

⁴⁶ <<http://www.ifla.org/globalvision>>

⁴⁷ <<http://www.ifla.org/node/11901>>

È qui che si inserisce il lavoro di Maddalena Battaglia, citato in apertura: *Il bibliotecario racconta la biblioteca pubblica. Metodi narrativi per progettare la biblioteca di domani* che può essere un interessante esempio di come si arriva all'individuazione di una visione condivisa attraverso attività di confronto, scambio e condivisione che le tecniche della ricerca qualitativa favoriscono (brainstorming, focus group, interviste in profondità, ecc.).

Il progetto di ricerca, nato dalla collaborazione tra la Commissione Nazionale Biblioteche Pubbliche dell'Aib e la Scuola di Specializzazione in Beni Archivistici e Librari dell'Università di Roma Sapienza, si è posto l'obiettivo di indagare, mediante le tecniche e gli strumenti della ricerca qualitativa, la visione dei bibliotecari nei confronti delle biblioteche pubbliche sul territorio italiano. I bibliotecari, intervistati mediante un'intervista semi-strutturata hanno fatto emergere una realtà italiana diversificata e condizionata dal contesto territoriale e politico amministrativo del nostro Paese. Valorizzare e interrogarsi sul punto di vista, il sentire e lo sguardo del bibliotecario implica ricordare sempre che si tratta di un lavoratore che allo stesso tempo è anche un singolo individuo con una propria dimensione valoriale.

Si ritiene essenziale porre l'attenzione su questo binomio lavoratore-individuo in quanto quest'ottica ha permesso di individuare quegli elementi – quali la formazione, gli aspetti contrattuali, il riconoscimento professionale sociale, economico, e giuridico e infine la soddisfazione lavorativa – che possono condizionare il servizio bibliotecario, la percezione dell'utente nei confronti della biblioteca pubblica e quindi anche l'impatto che la biblioteca ha sulla società.

A fronte di questa visione "individuale" è necessario tuttavia sottolineare che è rintracciabile anche una visione condivisa. I bibliotecari chiamati a ragionare sulla visione della propria biblioteca potrebbero iniziare la riflessione rispondendo a questa domanda: *Che cosa rappresenta per te la biblioteca pubblica?*

Questa domanda è stata posta ai bibliotecari che hanno partecipato alla ricerca e tutti hanno fatto riferimento ad una medesima sfera di significato: la biblioteca, sinteticamente, è il luogo di accesso gratuito alla conoscenza in cui l'utente può lavorare alla propria crescita individuale e soddisfare le proprie curiosità; è il luogo dell'integrazione, dell'inclusione, della socialità, dello scambio e del confronto; è un servizio essenziale a disposizione della comunità dove tutti si devono sentire rappresentati.

La ricerca ha messo in evidenza come possa essere utile interrogarsi anche su una seconda questione che può essere sintetizzata dalla domanda: *Crede di avere a disposizione gli strumenti adeguati per poter realizzare la tua idea di biblioteca nella realtà?* Qui se da una parte più o meno tutti i bibliotecari concordano sulla carenza dei finanziamenti per la struttura, per la progettualità, per gli acquisti e per l'assunzione di personale qualificato – mancanza spesso imputata ad una inadeguata attenzione delle Amministrazioni locali nei confronti delle politiche culturali –, dall'altra è evidente come a fronte di tale situazione, la differenza la facciano quelle biblioteche, e dunque quei bibliotecari, che rispondono alle suddette difficoltà con una condivisione di intenti.

Dalle narrazioni è emerso che quelle biblioteche caratterizzate a livello di personale da una cooperazione attiva, un confronto continuo, una progettualità che coinvolge e valorizza le specificità e le competenze trasversali di ogni singolo bibliotecario, soprattutto se inserite in reti e sistemi funzionanti, sono biblioteche che riescono ad incidere maggiormente sul territorio in termini di frequentazione, offerta, percezione positiva dell'utenza, rispetto ad altre che per storia, per contesto, per consuetudine non attuano questa politica di condivisione.

La condivisione, il confronto, il dialogo sono indispensabili per la definizione della propria visione, come emerge anche da diversi documenti su questo tema: «Durante la sessione di *visioning*, descrivi la biblioteca e i suoi servizi in futuro. Che cosa vorresti che la tua biblioteca diventasse nei prossimi cinque anni? Dimentica i vincoli di bilancio, limiti di spazio, e clima politico poco amichevole. Per un attimo, pensate alla vostra biblioteca come sarebbe se fosse perfetta. Mentre si lavora in questo modo, si creerà una visione che in definitiva è realistica e realizzabile⁴⁸».

Le azioni strategiche

Le strategie esprimono la natura evolutiva della missione e la proiettano nel futuro, partendo da una interpretazione dei nuovi bisogni emergenti.

Una strategia è «l'insieme delle scelte e delle azioni, coordinate e coerenti [...] al fine di conseguire un obiettivo predeterminato che riguarda una parte o tutte le aree aziendali. La formulazione della strategia avviene dopo un'attenta valutazione delle alternative considerate possibili in relazione all'ambiente (economico, sociale, normativo) in cui opera l'azienda; la sua elaborazione consiste nell'individuazione di un piano definito in base agli obiettivi (determinati dall'enunciato strategico) e alle modalità di attuazione di tali obiettivi. [Successivamente] insorge il controllo strategico volto a confrontare i risultati conseguiti con le azioni originariamente previste»⁴⁹.

Un aspetto generale altrettanto centrale consiste nella necessità di restare «vicino al luogo in cui si svolge l'azione»⁵⁰ e cioè di tenere conto del contesto, delle esigenze del territorio alimentando una visione d'insieme animata da proattività e innovazione. Perché il piano strategico sia realistico ed efficace sarà utile limitare le azioni a tre o quattro obiettivi al massimo.

Per una prima esemplificazione di azioni strategiche si veda l'Appendice B.

Valutazione. Indicatori e impatto

Si è fatto riferimento in apertura ai 17 obiettivi di sviluppo sostenibile e alla necessità delle biblioteche di acquisire un ruolo attivo in questa partita, allineando i propri piani strategici a quelle che sono le priorità condivise a livello globale.

In relazione alle attività di misurazione e valutazione, se guardiamo gli indicatori che utilizziamo⁵¹, non possiamo fare a meno di pensare che, sebbene – come detto in apertura – siano ancora indispensabili agli addetti ai lavori al fine di delineare le trasformazioni della biblioteca e lo stato dell'arte, essi non siano più sufficienti per spiegare le biblioteche al mondo, per comunicare quello che per gli addetti ai lavori è una evidenza: se si parla di promuovere opportunità di conoscenza inclusiva ed equa e di apprendimento per tutti (obiettivo 4), se vogliamo promuovere città e comunità sostenibili (obiettivo 11) se vogliamo sostenere la parità di genere (obiettivo 5) e ridurre le disuguaglianze (obiettivo 10), se vogliamo sconfiggere la povertà anche educativa (obiettivo 1), le biblioteche ci sono.

⁴⁸ Ala – American Library Association, United for Libraries, Association of Libraries Trustees, Advocates and Foundations, A Library Board's Practical Guide to Strategic Plan <<http://www.ala.org/united/sites/ala.org/united/files/content/trusteezone/practical-guides/strategic-planning.pdf>>

⁴⁹ Si rimanda alla definizione di strategia presente nell'Enciclopedia Treccani online: <http://www.treccani.it/enciclopedia/strategia_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/>.

⁵⁰ Si veda Lucio Argano, *Il patrimonio culturale come macro cultura di sistema* in *Visioni al futuro. Contributi all'Anno europeo del patrimonio culturale 2018*, Milano, Editrice Bibliografica, 2018, p. p. 99.

⁵¹ Si fa riferimento agli indicatori di *input* e di *output* citati nelle pagine precedenti.

Se la realtà, e quindi gli indicatori con cui la misuriamo, sono frutto della cultura dominante, la quale a sua volta può modificarsi sulla base dei dati resi disponibili, dobbiamo cercare di arricchire il set di indicatori abitualmente utilizzato per misurare l'efficacia dei servizi bibliotecari con nuove misure in linea con quelle dello sviluppo sostenibile tentando di parlare una lingua più comprensibile anche al di fuori del nostro settore e che delle biblioteche dichiara per esempio la diffusione e l'attrattività, la vitalità culturale, l'incidenza rispetto all'apprendimento permanente, il ruolo nella formazione digitale, ecc.

Naturalmente la scelta di questi indicatori dipenderà in primo luogo da quella che si deciderà essere l'identità della biblioteca e in seconda battuta dalla disponibilità dei dati. Per questa ragione in questo documento non si propone una lista chiusa di indicatori di impatto delle biblioteche⁵². Sarà però fondamentale prestare attenzione a non cadere nell'errore di ricondurre l'impatto della biblioteca a misure come l'indice dei prestiti, il numero di accessi, il numero di download che spostano l'attenzione dall'*outcome* all'*output* o ancora peggio alle risorse spese che spostano l'attenzione dall'*outcome* all'*input*.

È importante allineare anche le attività di misurazione e valutazione delle biblioteche pubbliche rispetto a questo quadro, inserire le attività di monitoraggio all'interno di questo paradigma di riferimento globale e progettare indicatori capaci di:

- misurare la "crescita delle biblioteche" in modo "sostenibile", cioè attento alle ricadute che le decisioni possono avere sulle politiche culturali di oggi e di domani.
- misurare la "crescita delle persone" grazie alle biblioteche.

Per il nostro settore visto nel suo insieme un primo passo è sicuramente rappresentato dalla realizzazione della prima indagine Istat a carattere censuario delle biblioteche italiane⁵³ che si inserisce nella realizzazione di un sistema informativo integrato degli istituti e dei luoghi della cultura, perseguito da Istat⁵⁴ e che vedrà nell'aggiornamento dell'Anagrafe delle Biblioteche dell'ICCU il punto di partenza⁵⁵.

⁵² Come noto il tema della misurazione dell'impatto sociale è particolarmente attuale. Contributi fondamentali nel nostro Paese sono quelli di Giovanni Di Domenico: *L'impatto delle biblioteche pubbliche: obiettivi, modelli e risultati di un progetto valutativo*, Roma, AIB, 2012; *L'impatto delle biblioteche accademiche. Un progetto e un seminario*, Roma, AIB, 2014; *Funzione sociale e valore delle biblioteche pubbliche: alcuni riscontri recenti della valutazione d'impatto in campo internazionale*, in *La biblioteca pubblica nelle politiche di welfare: nuovi criteri di valutazione dell'impatto sociale*, Atti del convegno delle Stelline - 16 Marzo 2017, Bibliografica, p. 7-20.

⁵³ <https://www.istat.it/it/archivio/217094>. Per una descrizione più dettagliata di questo percorso si rimanda a Chiara Faggiolani, *Biblioteche data-driven. Verso un sistema informativo per le biblioteche italiane* in *Rapporto sulle biblioteche italiane 2015-2017*, a cura di Vittorio Ponzani, Roma, AIB, 2019, p. 17-25 e alla relazione recentemente presentata al convegno delle Stelline proprio su questo tema. Cfr. Chiara Faggiolani, Alessandra Federici, Flavia Massara, *Oltre la frammentazione dei dati. Verso un sistema informativo per le biblioteche italiane nel paradigma della sostenibilità*, in *La biblioteca che cresce. Contenuti e servizi tra frammentazione e integrazione*, Atti del Convegno delle Stelline del 14-15 Marzo 2019, Milano, Editrice Bibliografica, 2019, p. 294-308.

⁵⁴ Nel 2017 è stato siglato un Protocollo di Intesa tra Istat, Mibact (oggi Mibac), Regioni e province autonome di Trento e Bolzano, in cui, tra gli obiettivi principali, rientra la costruzione di un sistema informativo integrato sugli Istituti e Luoghi della Cultura.

⁵⁵ L'Anagrafe delle biblioteche italiane dell'ICCU - Istituto centrale per il catalogo unico delle biblioteche italiane e per le informazioni bibliografiche raccoglie al momento 18.033 schede di biblioteche di diversa tipologia presenti sul territorio nazionale. L'aggiornamento dell'Anagrafe va pensato in relazione al progetto del *Portale delle biblioteche e degli istituti culturali italiani*, presentato a Roma lo scorso 11 Aprile, che integrerà le banche dati e i portali tematici gestiti dall'ICCU. Si tratta di una piattaforma innovativa, progettata per l'accesso integrato, semplice e diretto, a tutto il patrimonio bibliografico e alle risorse digitali prodotte o conservate dalle istituzioni che partecipano ai progetti nazionali coordinati dall'ICCU. A questo progetto sta collaborando il Dipartimento di Lettere e Culture moderne con un gruppo di lavoro coordinato da Alberto Petrucciari

Questi passaggi rappresentano la base indispensabile per cominciare a definire una batteria di indicatori che consentano alle biblioteche di misurare il proprio operato non in modo fine a sé stesso, ma in una logica di sostenibilità.

4. Conclusioni

La biblioteca continua a crescere se è capace di servire la comunità che continua a cambiare. Nel processo di pianificazione strategica i decisori svolgono il ruolo di garante, facendo in modo che la biblioteca si impegni periodicamente in questo tipo di programmazione, che deve diventare il nuovo modo di progettare e programmare. I bibliotecari dovranno poi tradurre in strategie ciò che il piano definisce come obiettivi.

Questo documento pur non pretendendo di essere esaustivo, intende offrire una prima base di ragionamento e di lavoro per i bibliotecari, i decisori e la comunità.

Il piano strategico andrà rivisto periodicamente, ridefinito e rimodulato, in considerazione dell'evoluzione del contesto e dei bisogni. Confidiamo che la messa in pratica di quanto indicato in questo documento – che potrà ulteriormente crescere grazie alla discussione professionale che intendiamo promuovere per il suo arricchimento – potrà rappresentare il miglior strumento di validazione: siamo infatti certe che il riconoscimento del ruolo sociale della Biblioteca pubblica passi anche attraverso la condivisione di strumenti e metodi comuni, prassi consolidata in altri paesi e comunità professionali, e che quanto continueranno a fare le biblioteche pubbliche per le loro comunità di riferimento potrà giovare di un approccio che è insieme pragmatico e fondato su metodologie consolidate.

APPENDICI

Schede di lavoro per la redazione dei piani strategici

Le schede che presentiamo nascono dalla rielaborazione di quanto emerso durante le discussioni tenutesi nell'ambito dei workshop che si sono svolti a Mantova il 28 settembre scorso e dagli appuntamenti successivi (Milano). Quanto indicato nelle tabelle va inteso come meramente esemplificativo di possibili linee di lavoro da intraprendere, da parte delle biblioteche pubbliche, in specifiche situazioni e contesti territoriali.

Appendice A

Missione. Valori e azioni

Le parole chiave e le azioni

Valori	Azioni
<p>Accessibilità universale: è un concetto centrale che richiama l'importanza di mettere chiunque in condizione di accedere alla conoscenza, senza barriere culturali, fisiche, sociali ed economiche.</p>	<p>Promuovere il design dei luoghi e dei servizi per rispondere a questo principio ai diversi livelli dell'organizzazione dei servizi della biblioteca.</p> <p>Promuovere i nuovi strumenti digitali per accedere all'alfabetizzazione e all'informazione</p>
<p>Contemporaneità: rappresenta uno dei più significativi valori cui la Biblioteca dovrebbe ispirare la propria azione. Le biblioteche pubbliche sono istituzioni culturali radicate nel presente e si adoperano per costruire sinergie fra passato (memoria), presente e futuro</p>	<p>Mantenere costantemente aggiornate le sue collezioni, ma creare occasioni perché possano crescere le capacità delle persone nel rispondere alle sfide del cambiamento, essere insomma una interfaccia sul mondo, sempre aperta e alla portata di tutti.</p>
<p>Inclusività: la Biblioteca pubblica è inclusiva per sua natura, essendo "per tutti" e creando "servizi mirati". Ne promuove il radicamento nelle prassi e nelle azioni quotidiane di una comunità.</p> <p>Ne ribadisce la convinzione nelle prassi e nelle azioni quotidiane rivolte alla sua comunità, per molti strati della popolazione, la povertà economica e culturale e sociale il conseguente isolamento sociale.</p>	<p>Facilitare i processi di inclusione delle fasce di pubblico. La biblioteca è frequentata da pubblici diversi per fascia d'età, cultura e provenienza. Questo la rende particolarmente orientata a facilitare processi di scambio e dialogo. Le fasce più svantaggiate della non si sentono giudicate e possono essere più sostenute e meglio orientate.</p>
<p>Identità: la biblioteca è un luogo di crescita, di dialogo collettivo in cui la comunità può rispecchiarsi e crescere, perché le biblioteche</p>	<p>Organizzare iniziative culturali come la Human library, gruppi di lettura, gruppi di</p>

<p>sono beni essenziali per costruire il senso di comunità.</p>	<p>apprendimento, gruppi di conversazione in lingua ecc.</p>
<p>Innovazione: le biblioteche pubbliche sono <i>community center</i> e si propongono sul territorio come luoghi di sintesi di interventi e servizi erogati da altri soggetti pubblici e attori sociali, stimolando la partecipazione e offrendosi come presidio di riferimento per i cittadini.</p>	<p>Organizzare percorsi di educazione civica digitale in collaborazione con le scuole, le università e altri soggetti attivi sul territorio.</p>
<p>Informalità/bassa soglia: costituisce la qualità intrinseca di ogni attività e servizio della biblioteca pubblica, favorendo il superamento della paura della soglia e l'accesso ai servizi bibliotecari.</p>	<p>Promozione di occasioni di apprendimento non formale e informale. La biblioteca pubblica favorisce lo scambio e la socialità organizzando occasioni di apprendimento non formale e informale in modo da facilitare il più possibile l'accesso alla conoscenza per le persone di ogni condizione sociale. Centrale sarà organizzare occasioni specifiche per le famiglie e i bambini in età prescolare.</p>
<p>Integrazione: l'integrazione e la multiculturalità sono qualità trasversali della biblioteca; dalle collezioni alle attività culturali. Centrale il tema dello scambio generazionale che la biblioteca pubblica pone in essere quotidianamente.</p>	<p>La promozione del dialogo interculturale e intergenerazionale è parte integrante dell'attività della biblioteca e ne esprime la sua più intima natura. Affonda le proprie radici nelle collezioni, nella comunità di riferimento e deve trovare adeguata applicazione nei servizi e nelle attività della biblioteca.</p>
<p>Letture: è trasversale e coinvolge la vita della biblioteca in tutte le sue molteplici sfaccettature, oltre la testualità, integrando la dimensione analogica con quella digitale, dedicando anche una specifica attenzione alla cultura visiva Ludica e informativa-formativa rifacendosi ai principi dell'Universal Design for learning (UDL) Importante per mediare la "speciale normalità"</p>	<p>Promuovere ed educare alla lettura Si tratta di una delle azioni che più caratterizzano l'azione della Biblioteca, a differenti livelli. Dovrà tenere conto dei bisogni e delle esigenze di diverse fasce di pubblico, in sinergia con gli altri attori della filiera del libro (editori e librai), ma anche con quella del patrimonio (archivi e musei) e con gli altri comparti culturali (teatri, musei, musica ecc.).</p>
<p>Libertà: è un valore chiave della funzione della biblioteca. Richiama la Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo del 1948, che stabilisce che</p>	<p>Crescita delle competenze dei pubblici (empowerment). Rappresenta la principale azione di lungo periodo della biblioteca. Il</p>

<p>ad ogni individuo è data la possibilità di accedere alla conoscenza e ai suoi strumenti e di esprimere liberamente il proprio punto di vista, nel rispetto di quello degli altri.</p>	<p>rafforzamento delle competenze del pubblico, fa sì che quest'ultimo acquisisca pensiero critico, autonomia di giudizio e cresca nella capacità di far crescere autonomamente le proprie competenze e conoscenze per tutto l'arco della vita.</p>
<p>Patrimoni (di documenti e di comunità): il concetto di patrimonio è centrale sia con riferimento alle collezioni sia alla comunità di riferimento, come indicato nella Convenzione di Faro che invita a:</p> <p>«a) riconoscere che il diritto al patrimonio culturale è inerente al diritto di partecipare alla vita culturale, così come definito nella Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo; b) riconoscere una responsabilità individuale e collettiva nei confronti del patrimonio culturale; c) sottolineare che la conservazione del patrimonio culturale, ed il relativo uso durevole, hanno come obiettivo lo sviluppo umano e la qualità della vita».</p>	<p>Promuovere la bibliodiversità e le differenze come valori fondanti delle comunità. La diversità culturale in una comunità è un valore e va sostenuta. Per questo va promosso il dialogo interculturale. Anche i patrimoni documentari sono, nelle loro differenze, un valore da tutelare e promuovere, se ne deve promuovere la conoscenza, un uso critico e consapevole facilitandone l'attualizzazione.</p>
<p>Responsabilità sociale: la biblioteca svolge un fondamentale ruolo sociale e si muove in uno scenario di valore in cui è fondamentale il tema della sua responsabilità sociale, che la rende capace di produrre impatti positivi che dovrebbero essere previsti, monitorati e valutati.</p>	<p>Creare alleanze. Creare/fare comunità e creare partnership ed alleanze permanenti rappresenta uno dei modi migliori per potenziare l'impatto sociale della Biblioteca e favorire la partecipazione dei pubblici e della comunità di riferimento.</p>
<p>Trasparenza: l'azione della biblioteca è trasparente per definizione, non soltanto perché deve rispondere ai requisiti di legge. La Biblioteca mantiene dunque un canale di comunicazione costantemente aperto con i suoi pubblici.</p>	<p>Coinvolgere e informare il pubblico Il pubblico va coinvolto, rispettato e posto al centro delle azioni della Biblioteca, deve sentirsi parte del servizio, poter far valere le proprie ragioni ed esprimere i propri bisogni.</p>

Appendice B

Strategie. Le azioni strategiche

Le strategie si concretizzano in azioni che si rivolgono sia all'esterno – al contesto, al territorio e ai pubblici – sia all'interno – con conseguenti e periodiche revisioni degli assetti organizzativi. Alcune sono comuni altre potranno essere frutto di scelte da parte delle singole biblioteche pubbliche.

Alcune infine rappresentano componenti di base dell'agire delle biblioteche, come la cooperazione o il digitale. A titolo esemplificativo proponiamo alcuni ambiti entro i quali ogni biblioteca pubblica potrà andare a definire le proprie azioni strategiche.

a) Promuovere azioni di *advocacy*

Sono azioni da parte di un individuo o di un gruppo di persone che mirano ad influenzare le politiche pubbliche e l'allocazione delle risorse all'interno dei sistemi politici, economici e sociali e alle relative istituzioni. L'*advocacy* può includere numerose attività che una persona o organizzazione può svolgere, incluse campagne a mezzo stampa, pubblicazione di ricerche o sondaggi e raccolta di documentazione favorevole. Il *lobbying* è una forma di *advocacy* in cui si effettua un approccio diretto ai legislatori su una determinata questione.

b) Analisi del contesto e coinvolgimento dei pubblici

Bisogna cambiare il punto di vista, anche per la definizione delle strategie e delle azioni. Bisogna partire dallo studio, dall'analisi e dal coinvolgimento dei pubblici. Questo avrà un impatto strategico sulle decisioni da prendere.

c) Attivare collaborazioni e reti

Costruire reti permanenti con la filiera del libro, del patrimonio e con le reti creative, rappresenta uno degli strumenti fondamentali per rafforzare il ruolo delle biblioteche pubbliche nei territori, ad esempio attraverso la definizione di Patti per la lettura. Imprescindibile inoltre è per le biblioteche pubbliche aderire a sistemi bibliotecari a supporto dei servizi tecnici e per favorire l'attuazione di economie di scala, migliorando l'efficienza e l'efficacia dei servizi. La cooperazione bibliotecaria rappresenta un prerequisito per il funzionamento nei territori delle biblioteche, non solo per quanto concerne la condivisione dei cataloghi e per il recupero delle informazioni, ma anche per il potenziamento e l'integrazione dei servizi. Una azione strategica fondamentale per operare in maniera sinergica sia per il recupero di risorse, per l'ottimizzazione delle spese, per la messa a punto di processi nei diversi ambiti della biblioteca (analisi dei dati e dei bisogni, acquisizioni, revisione delle collezioni, inter prestito ecc.)

d) Attivare le comunità

La comunità "al plurale" rappresenta rappresentano un mezzo e un fine per la biblioteca pubblica e danno senso all'azione quotidiana del servizio bibliotecario. Il rafforzamento delle competenze e delle capacità di resilienza delle persone costituisce uno dei principali obiettivi della biblioteca, secondo lo spirito auspicato dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

e) Fundraising

Il fundraising rappresenta uno dei principali strumenti per il coinvolgimento dei pubblici nella vita della Biblioteca. Strumenti come l'Art Bonus, il crowdfunding, le tessere sostenitori, le associazioni Amici della biblioteca possono diventare strumenti per coinvolgere le comunità e integrare le risorse finanziarie ed umane della biblioteca. Il Fundraising diventa uno strumento strategico che investe l'intera vita della biblioteca e anche il suo modo di "posizionarsi nella comunità".

f) Valorizzare il patrimonio e la bibliodiversità

La valorizzazione del patrimonio storico e contemporaneo rappresenta una leva irrinunciabile dell'azione della biblioteca pubblica. Memoria e contemporaneità marcano di pari passo. La recente approvazione da parte del Senato della Repubblica della Convenzione di Faro⁰⁵⁵ rappresenta un tassello importante in questo contesto.

La Convenzione di Faro ha innescato infatti una revisione del concetto di Eredità Culturale legandola agli individui e alle comunità, auspicando un uso critico e consapevole anche dei canali e delle forme di espressività offerte dalle tecnologie digitali. L'Eredità culturale è definita: "un insieme di risorse ereditate dal passato che le popolazioni identificano, indipendentemente da chi ne detenga la proprietà, come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, conoscenze e tradizioni, in continua evoluzione. Essa comprende tutti gli aspetti dell'ambiente che sono il risultato dell'interazione nel corso del tempo fra le popolazioni e i luoghi".

La Convenzione pone al centro del ragionamento le persone parlando di comunità di eredità come: "un insieme di persone che attribuisce valore ad aspetti specifici dell'eredità culturale, e che desidera, nel quadro di un'azione pubblica, sostenerli e trasmetterli alle generazioni future."

g) Integrare la rivoluzione digitale

La rivoluzione digitale è una conseguenza di una più profonda e radicale rivoluzione culturale che investe le nostre vite. La biblioteca è costantemente in connessione con le trasformazioni del contesto, ne è coinvolta e può svolgere in esse un ruolo attivo. La rivoluzione digitale, che sta modificando le pratiche di lettura e la fruizione culturale in generale, rappresenta una opportunità per l'evoluzione dei servizi, ma anche per lo sviluppo dell'organizzazione interna della biblioteca. La presenza dei contenuti digitali in biblioteca infatti non è più un'opzione. Il digitale deve diventare una componente strutturale anche della biblioteca fisica.

Bisogna sviluppare una visione olistica sul digitale che investa tutti gli aspetti della vita delle Biblioteche pubbliche, sviluppando anche adeguati investimenti, potenziando la consapevolezza che i contenuti digitali non sono oggetti ma incorporano servizi (e quindi costi). Anche l'acquisto di contenuti è oggi sostanzialmente svincolato da processi formali di approval plan e da una reale integrazione tra acquisizioni analogiche e digitali: anche questo ambito di integrazione e innovazione va incentivato e sostenuto. Vanno potenziate le azioni strategiche a supporto degli Open Data (rilascio di dati in CCO) per applicarne tutte le potenzialità e aprirsi all'utilizzo di standard collaborativi internazionali (ad esempio IIIF, nuovi DRM, ecc.). Anche i percorsi di educazione digitale della cittadinanza diventano centrali nei nuovi scenari contemporanei. Uno dei punti da evidenziare è la necessità di formazione al digitale e di aumentare le dotazioni tecnologiche e le competenze digitali nelle biblioteche, per giocare un ruolo attivo e quotidiano sui temi dell'educazione civica digitale. Bisogna operare per creare e sedimentare una consapevolezza diffusa e stimolare "tutti" nell'organizzare azioni specifiche nelle biblioteche sui temi dell'educazione civica digitale, individuando le possibili strategie di collaborazione tra i diversi attori coinvolti, con particolare attenzione al ruolo di biblioteche, scuole università e territorio.

h) Favorire processi di innovazione sociale

«Definiamo innovazioni sociali le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano dei bisogni sociali (in modo più efficace delle alternative esistenti) e che allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità per la società stessa»⁵⁶.

Rispondere ai nuovi bisogni favorendo il radicarsi di nuove socialità, potenziando le azioni di audience e civic engagement e attivando sinergie pubblico privato. La Biblioteca diventa attivatrice di progetti.

⁵⁶ *Libro bianco sull'innovazione sociale* di Robin Murray, Julie Caulier Grice e Geoff Mulgan <<http://www.felicitapubblica.it/wp-content/uploads/2016/01/Librobiancoinnovazionesociale.pdf>>

Appendice C

Esperienze internazionali

ALibraryBoard'sPracticalGuideToStrategicPlanning, SallyG. Reed, Executive Director, Unitedfor Libraries, 2016

<http://www.ala.org/united/sites/ala.org.united/files/content/trusteezone/practical-guides/strategic-planning.pdf>

Libraries Inspire The strategic development framework for Welsh libraries 2012-16, Libraries Development Team CyMAL: Museums Archives and Libraries Wales Welsh Government, 2011

<https://gweddi.gov.wales/docs/drah/publications/111104librariesinspireen.pdf>

Cheshire Public Library. Strategic Plan 2016-2026

<https://www.cheshirelibrary.org/about/strategic-plan/>

Copenhagen Libraries STRATEGY 2014-2019

https://bibliotek.kk.dk/sites/koebenhavn.ddbcms.dk/files/files/page/copenhagen_libraries_strategy_2014-2019.pdf

Madrid Plan Estratégico de las Bibliotecas Públicas Municipales 2017-2020

<https://bibliotecas.madrid.es/portales/bibliotecas/es/Informacion-y-servicios/Plan-Estrategico-de-las-Bibliotecas-Publicas-Municipales/?vgnextfmt=default&vgnextoid=26ccbd1cc1165610VgnVCM2000001f4a900aRCRD&vgnnextchannel=231a0b6eb5cb3510VgnVCM1000008a4a900aRCRD>

Rochester Public Library Strategic Plan 2019-2023 Approved by the Rochester Public Library Board on March 13, 2019

<https://www.rplmn.org/my-rpl/about-us/strategic-plans>.

Public Libraries 2030 - EU Library

<https://publiclibraries2030.eu/resources/eu-library-factsheets/>

Toronto Public Libraries Strategic Plan 2016-2019

<https://www.torontopubliclibrary.ca/about-the-library/strategic-plan/2016-2019/index.jsp>

Ringraziamenti

Ringraziamo la Fondazione Fitzcarraldo per il supporto dato nell'organizzazione degli eventi che hanno accompagnato la nascita e la redazione di questo documento e i colleghi che hanno contribuito alla loro stesura con suggerimenti e spunti: Giulio Blasi, Rosa Maiello, Maurizio Vivarelli e tutti i coordinatori dei gruppi di lavoro e discussione: Erica Astolfi, Maria Giangrande, Augusta Giovannoli, Luis Gonzales, Ulderico Maggi, Maria Grazia Mattei, Adriano Solidoro, Simona Villa.