

# A scuola di pianificazione

*Un itinerario sperimentale all'interno di un progetto di riqualificazione rivolto ai bibliotecari*

**T**ra le recenti esperienze formative nel campo del management delle biblioteche, ci pare che meritino una segnalazione due stage svolti nell'ambito di un corso di aggiornamento e riqualificazione organizzato da un'amministrazione provinciale. Al termine del corso, durato alcuni mesi e al cui interno erano stati affrontati anche i temi della pianificazione strategica e della gestione dei servizi, gli organizzatori del corso hanno chiesto a chi scrive di progettare alcuni stage, che i partecipanti al corso avrebbero dovuto seguire divisi in gruppi di lavoro.

In considerazione del fatto che l'iniziativa aveva coinvolto bibliotecari con una esperienza disomogenea, sono state proposte ai corsisti diverse esercitazioni, impostate in modo da coprire tutti i principali temi del programma. Le questioni, tra le quali avrebbe dovuto essere individuato l'oggetto dello stage di quattro gruppi di lavoro, erano:

- organizzazione delle raccolte librarie;
- descrizione, catalogazione e indicizzazione di particolari tipologie di documenti;
- valutazione dei documenti e delle raccolte;

- preparazione di dossier bibliografici e di documentazione;
- analisi dell'utenza e pianificazione di servizi;
- valutazione dell'efficacia dei servizi e degli strumenti attraverso i quali essi vengono erogati.

Dopo una breve illustrazione degli argomenti e degli obiettivi delle diverse esercitazioni, i corsisti hanno effettuato la loro scelta. Sorprendentemente ben due gruppi di lavoro hanno scelto di lavorare sull'analisi dell'utenza e la pianificazione dei servizi (un altro gruppo ha svolto esercitazioni di catalogazione ed un altro ancora ha predisposto un dossier bibliografico). Questo primo dato ci offre lo spunto per valutare l'interesse che le tematiche del management riscuotono (anche quando, come è capitato durante il corso in questione, esse vengono affrontate piuttosto velocemente). Le numerose adesioni a tale proposta costituiscono anche una implicita risposta a quanti sostengono che i metodi di management non sono applicabili, non sono alla nostra portata, sono nati in contesti talmente diversi da quello italiano che non è il caso di proporli anche qui da noi, mentre le questioni che interessano effettivamente, e che

quindi vanno affrontate nei corsi di formazione, sono quelle attinenti alla "biblioteconomia classica" (leggi: catalogazione *et similia*).

Successivamente i due gruppi hanno lavorato, assistiti da un tutor, per alcuni giorni, stilando poi una relazione molto dettagliata sul lavoro svolto — descrivendo l'esperienza e provando a elaborare un progetto — e discutendone infine in seduta plenaria, alla presenza, cioè, anche dei corsisti che avevano effettuato esercitazioni su altre tematiche.

Ecco, in sintesi, l'itinerario percorso dal gruppo di lavoro. I destinatari privilegiati dell'esercitazione — perché questa si potesse dimostrare realmente utile ed efficace ai fini di un arricchimento del bagaglio di conoscenze professionali per le persone coinvolte — avrebbero dovuto operare in una biblioteca di medie dimensioni oppure in un sistema bibliotecario o in una struttura territoriale, deputata alla programmazione di area. Infatti, il lavoro è stato effettuato presso due biblioteche per le quali erano già attivate o previste le funzioni di centro-sistema.

Lo stage mirava per prima cosa ad individuare la "vocazione" della biblioteca in cui si svolgeva l'esercitazione e ad analizzare il suo bacino di utenza, nonché il contesto ambientale e culturale. I dati emersi andavano poi confrontati con quelli sull'utenza reale e sull'offerta di servizi. Infatti, la prima giornata è stata dedicata innanzitutto alla definizione del quadro di riferimento in cui si inseriva l'attività di pianificazione: i partecipanti hanno acquisito, grazie anche alla preziosa collaborazione delle biblioteche ospitanti, tutti gli elementi conoscitivi necessari, effettuando poi tutte le possibili misurazioni sull'utenza. A tal fine erano state fornite al tutor al-

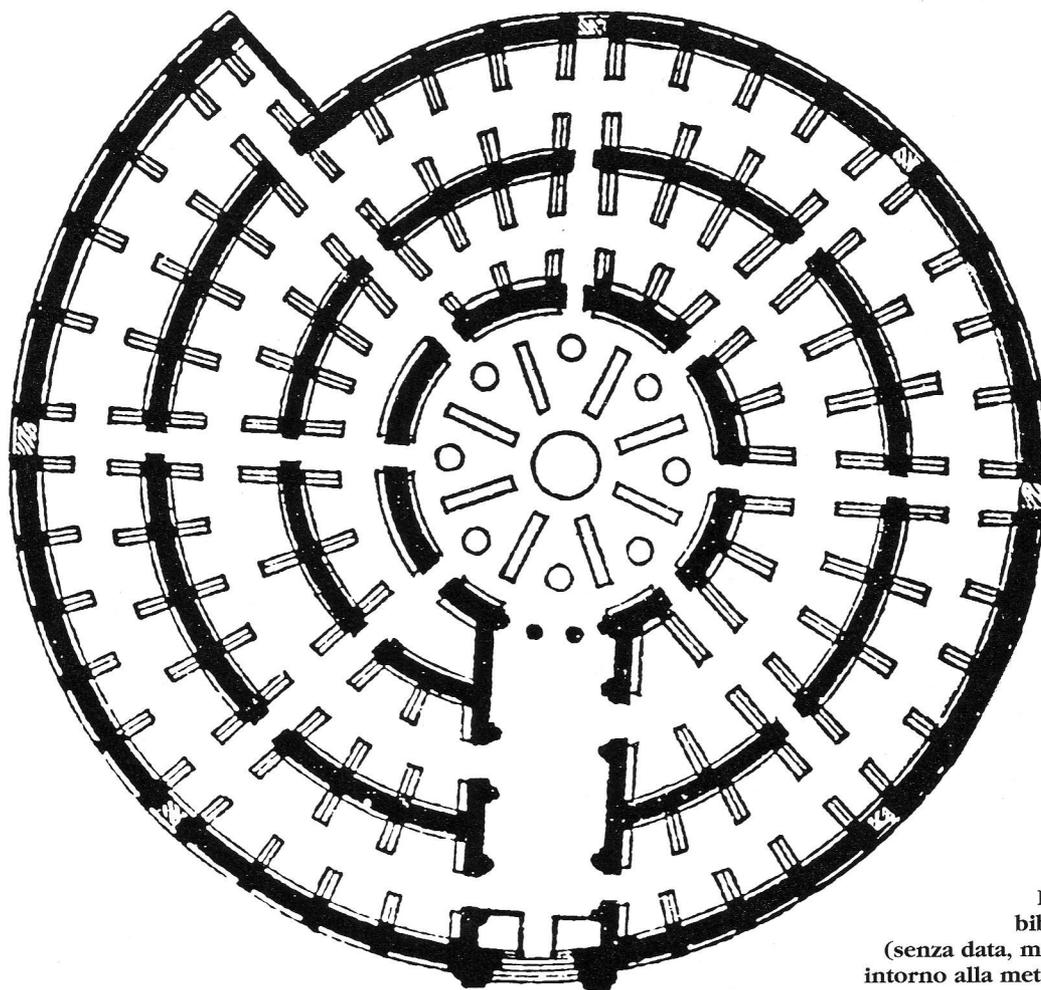
cune esemplificazioni di rilevazioni e di modulistica descritta in letteratura. In particolare, siccome la progettazione di un sistema bibliotecario non nasce dal nulla, ma è l'evoluzione guidata di una realtà di servizio pre-esistente, l'analisi della popolazione servita (vale a dire di quella quota del bacino di utenza potenziale che è già utenza reale) rappresenta il primo intervento da compiere per individuare la direzione in cui deve rivolgersi l'azione di chi porta la responsabilità della progettazione di una biblioteca e di un sistema bibliotecario. Per questo motivo è stato suggerito di dedicare particolare attenzione alla rilevazione della capacità di aggregazione della biblioteca (anche valutando

la partecipazione dei cittadini alle attività culturali), dell'utilizzo dei servizi, del grado di reperibilità del materiale collocato a scaffale aperto.

Successivamente andavano individuati obiettivi di breve e medio periodo e i relativi strumenti, sia a livello di sistema che di singola biblioteca. Sono stati forniti alcuni parametri dimensionali e funzionali di un sistema bibliotecario, in particolare per quanto riguardava le strutture di servizio che andavano impiantate per sostenere le biblioteche collegate al sistema. Uno dei momenti più interessanti del lavoro, e della discussione successiva, è stato proprio quello di calare indicazioni e parametri standard in una realtà

determinata, cercando di individuare obiettivi praticabili e tempi credibili per il loro raggiungimento, rapportando il tutto alle risorse su cui si poteva ragionevolmente contare. In tal modo era possibile passare alla progettazione di massima delle strutture e dei servizi di un centro sistema e ad una prima definizione delle caratteristiche delle biblioteche aderenti.

Le principali funzioni che un centro sistema deve assicurare (catalogazione centralizzata, gestione del catalogo collettivo del sistema, prestito interbibliotecario, coordinamento delle acquisizioni, attività di informazione bibliografica e servizio informazioni, consulenza biblioteconomica, coordina- ➤



Anonimo.  
Progetto per una  
biblioteca a spirale  
(senza data, ma probabilmente  
intorno alla metà del secolo XIX).

## IL MANAGEMENT IN BIBLIOTECA

mento di attività culturali correlate alla promozione del libro e della lettura) andavano tradotte in fabbisogni finanziari, di spazio, e di organico. Molto interessante, a questo proposito, la determinazione delle risorse umane necessarie per l'attivazione di un servizio di catalogazione centralizzata (considerando gli arretrati di catalogazione, i ritmi di incremento sia delle prime copie che degli altri esemplari, i tempi di catalogazione e indicizzazione, ecc.). Con lo stesso sistema era possibile effettuare proiezioni sugli altri servizi e dimensionare gli organici del centro sistema e delle biblioteche collegate.

Il seguito dell'esercitazione riguardava, infatti, la progettazione e l'organizzazione dei servizi di una biblioteca prototipale. Dati alcuni parametri per le sedi (mq per abitante e articolazione degli ambienti), il personale (espresso in full ti-

me equivalent), le accessioni di monografie (volumi per abitante e ripartizione percentuale per classi DDC), le accessioni di periodici (abbonamenti per abitante) ed il prestito a domicilio (prestiti per abitante), tarati su livelli medi nazionali e locali, e non su standard internazionali difficilmente raggiungibili, l'esercitazione consisteva nel verificare la rispondenza delle biblioteche aderenti al sistema a questi indicatori, e nel tracciare un progetto di massima di una biblioteca (per un comune che ne fosse sprovvisto o che disponesse di una biblioteca visibilmente inadeguata). In tale modo veniva condotta l'esperienza di un ciclo di pianificazione, cercando anche di trasformare standard che potevano sembrare astratti in obiettivi molto concreti, e verificandone la praticabilità.

L'esercitazione si concludeva con la sperimentazione di metodologie

di monitoraggio attraverso cui effettuare operazioni di valutazione delle raccolte e del loro uso e individuare parametri di sviluppo delle raccolte stesse.

In definitiva, credo si possa dire che l'esperienza di questi due stage — impostata e condotta in modo sicuramente perfettibile, ma già così molto utile — sia riuscita ad avvicinare una quindicina di bibliotecari "in formazione" ad alcune possibili applicazioni delle teorie di management. Anche se il tempo a disposizione era molto breve, se il contesto in cui si svolgevano gli stage non offriva tutti gli strumenti che sarebbero stati necessari, e se i partecipanti cominciavano solo allora ad applicare metodologie apprese nel corso di poche ore di lezione, l'esperienza è stata di notevole interesse e appare senz'altro riproponibile in corsi di aggiornamento e formazione. ■