

Strategie di servizio

Programmare lo sviluppo

Nerio Agostini

*Consulente servizi bibliotecari
Arese (MI)
nerioago@libero.it*

Osservare una “nuova” biblioteca e pensare all’organizzazione complessiva dei servizi, della struttura, del personale e dei rapporti con il territorio non è una cosa semplice e lo è ancora meno se si tratta di una realtà grande, bella, con grosse potenzialità e aspettative.

Questo è il caso della nuova Biblioteca di Lissone che si presenta con tutte le migliori caratteristiche che possono essere considerate il “punto di arrivo” di una biblioteca di pubblica lettura di un ente locale di media dimensione. Essa ha infatti i “numeri” che per

molte realtà, anche lombarde, possono essere considerati degli obiettivi da raggiungere.

Stiamo quindi parlando di una situazione che sarebbe già buona anche se si limitasse al mantenimento degli standard di partenza. Di ciò va dato merito ai colleghi bibliotecari, ai progettisti, ai dirigenti e agli amministratori che nell’arco di diversi anni hanno investito idee, energie, finanze.

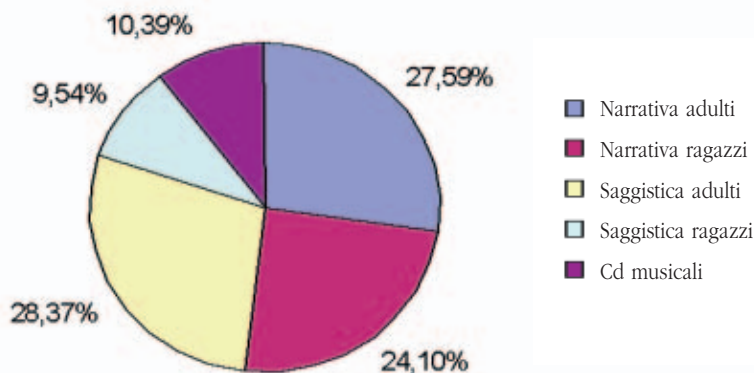
Nonostante questo interessante “punto di decollo”, rispetto al progetto e a quanto l’edificio “contenitore” comprende, l’opera sarà da

ritenere veramente compiuta quando saranno attivati e messi a regime tutti i servizi ipotizzati.

La gestione del servizio, nella sua complessità, assume pertanto l’esigenza di assicurare il doppio obiettivo del completamento delle varie “unità” e la conduzione del cosiddetto “sviluppo continuo” che un servizio front office, qual è la biblioteca, per sua natura richiede sia in termini quantitativi sia in termini qualitativi: elementi di implementazione, di modifica, di adattamento, di sperimentazione ci saranno sempre, in particolare per quanto riguarda l’ottimizzazione delle risorse e la qualità di ciò che viene erogato ai cittadini.

Il passaggio da una vecchia struttura, per quanto di buon livello, a una nuova, collocata in un edificio ristrutturato allo scopo e quindi avente anche vincoli oggettivi, è già un grande problema. Le dimensioni degli spazi, l’open space, la collocazione delle se-

Fig. 2 - Suddivisione prestito documenti anno 2002



zioni e del patrimonio su più piani, l'uso di tecnologie avanzate, la sicurezza ecc. rivoluzionano totalmente il vissuto professionale e mettono in campo nuove esigenze di vario genere per garantire la funzionalità del servizio nel suo complesso.

La nuova struttura ha posto e continua a porre problemi di riorganizzazione e potenziamento numerico e professionale del personale, oltreché di ridefinizione dei ruoli di responsabilità e coordinamento, delle competenze, dell'attivazione del lavoro di équipe, della riconversione o riqualificazione per alcuni e di aggiornamento o formazione per altri.

L'insieme delle attività e il nuovo rapporto con la cittadinanza imporrà a breve di ripensare orari di servizio e di lavoro di gruppo e dei singoli, di interscambiabilità operativa per garantire la continuità del servizio, ma anche di mantenere o creare le prevalenze specialistiche nei singoli servizi (ragazzi, reference, periodici, storia locale, sezione specializzata del mobile ecc.).

Le modalità di erogazione delle informazioni e dei documenti sono state ripensate e continueranno ad essere ridefinite per adattamento o sperimentazione: il loro reperimento, la collocazione e il rapporto di intermediazione con il cittadino. In tal senso assumeranno grande importanza alcuni elementi strutturali: la segnaletica interna ed esterna, le postazioni informa-

zioni, quick reference, reference evoluto, postazione per soggetti svantaggiati o portatori di handicap, strumenti di comunicazione visiva e sonora.

tizzate, quick reference, reference evoluto, postazione per soggetti svantaggiati o portatori di handicap, strumenti di comunicazione visiva e sonora.

Il patrimonio sarà oggetto di osservazione sotto i vari profili della "gestione delle collezioni" affinché sia soprattutto qualitativamente rispondente alle richieste, alle esigenze, ai bisogni impliciti, espliciti e latenti della comunità di riferimento. Ciò richiederà l'adozione di piani di acquisto e di revisione continua e la disposizione degli scaffali e degli espositori dovrà assumere la "dinamicità" tipica della "biblioteca a tre livelli", sensibile ai cambiamenti ambientali e culturali.

Tutto quanto sopraindicato, sia pure in estrema sintesi, dovrà non tanto aumentare l'autoreferenzialità delle biblioteca (rischio notevo-

Tab. 1 - Confronto dei dati principali 2001-2002

	2001	2002*
Documenti	47.738	51.453
Periodici	82	94
Acquisti	3.466	3.715
Prestiti	85.001	92.548
Iscritti	5.600	7.193
Residenti	34.820	34.451
Personale in servizio	7	10

* Nel 2002 il servizio è stato svolto nella vecchia sede di via Leonardo da Vinci (500 mq circa) fino al 13 aprile. Dopo 15 giorni di chiusura per trasloco, la nuova sede è stata inaugurata il 30 aprile; il servizio prestiti è ripreso il 9 maggio. Nel primo periodo (74 giorni di apertura) sono stati effettuati 26.069 prestiti (media giornaliera 352), nel secondo (160 giorni) 66.479 (media 415, con un incremento del 18%).

Tab. 2 - 2001-2002: indici a confronto

	2001	2002
Dotazione documentaria (dotazione: popolazione)	1,37	1,45
Incremento dotazione documentaria (acquisti: popolazione x 1.000)	99,5	104,79
Impatto (iscritti: popolazione x 100)	16,08	20,28
Prestito (prestiti: popolazione)	2,44	2,61
Circolazione (prestiti: dotazione documentaria)	1,78	1,79
Dotazione periodici (periodici: popolazione x 1.000)	2,35	2,65

le in una biblioteca bella) ma tenere in forte considerazione la centralità del cittadino utente-cliente e il soddisfacimento dei suoi bisogni di lettura, informazione, ricerca.

I cittadini di Lissone hanno già espresso aspettative alte, come dimostrano ampiamente i numeri dei primi mesi di servizio (vedi tabelle 1 e 2) e altre ne esprimeranno, così come avviene con l'apertura o ampliamento di qualsiasi nuovo servizio pubblico o privato. Tali aspettative non potranno essere deluse, anzi andranno studiati strumenti per "fidelizzare" chi entra in contatto con la biblioteca. L'analisi del fenomeno "aspettative-esigenze-bisogni" deve essere un punto centrale dell'attività del management della biblioteca e sarà quindi necessario progettare strumenti di monitoraggio e introdurre sistemi di rilevazione sia dei bisogni sia del grado di soddisfa-

zione degli utenti e il conseguente livello di "qualità percepita".

La dirigenza e i colleghi bibliotecari di questa stimolante realtà hanno già assunto la consapevolezza degli aspetti di gestione legati al mantenimento, consolidamento, implementazione e sviluppo del servizio. Allo scopo, infatti, subito dopo l'apertura e avvio del servizio è stato attivato un incarico di consulenza per una prima analisi dello stato dell'arte di partenza, l'individuazione delle eventuali criticità, le ipotesi di interventi strutturali e organizzativi.

La relazione tecnica proposta ha fatto emergere soprattutto l'esigenza di mettere in campo una modalità gestionale che tenda a escludere il più possibile l'improvvisazione, il fai da te, il vivere alla giornata, il basarsi sulle singole intuizioni professionali.

Questa modalità prevede momenti concatenati di rilevazioni, analisi

dei dati, progettazione, programmazione e pianificazione in tutti gli ambiti del servizio all'interno di obiettivi condivisi e predefiniti, e l'adozione di standard da raggiungere.

Il tutto deve essere orientato contemporaneamente al mantenimento del livello del servizio di partenza e al suo potenziamento e sviluppo, soprattutto attraverso l'individuazione e la rivisitazione periodica del target di cittadini-utenti cui rivolgersi prioritariamente e ai servizi o sezioni su cui intervenire a tale scopo.

Si tratta perciò di pensare a un progetto di *user satisfaction*, dove necessariamente dovrà trovare collocazione un adeguato "piano di marketing" della biblioteca per la promozione dell'immagine, del patrimonio e dei servizi, la promozione della lettura, la valorizzazione dell'accoglienza e l'amichevolezza della struttura. Il piano com-

prenderà anche la diffusione di una “guida ai servizi” e successivamente della “carta dei servizi” della biblioteca.

Grande importanza strategica, per il buon risultato finale, assumerà la qualità delle collezioni e la professionalità degli operatori (interni o esterni che siano). Questi sono infatti i due punti fondamentali che determineranno il livello futuro della nuova biblioteca. Essi richiedono interventi che rivestono carattere di urgenza e priorità, e interventi di routine o mantenimento. Per i primi interventi serve poter disporre da subito di adeguate risorse finanziarie *una tantum* per attivare quelli investimenti necessari a garantirsi la qualità progettata e non dover correre ai ripari in seguito con oneri maggiori (prassi purtroppo frequente nei servizi pubblici). Serve, per esempio, mettere in moto un forte ed efficace “piano di sviluppo delle collezioni” e un “piano di formazione e aggiornamento” del personale, oltreché attivare delle energiche azioni di benchmarking verso realtà di eccellenza esistenti.

A partire dal 2003 è ipotizzabile quindi l'adozione di una “ipotesi di servizio” che vada a regime, per un determinato livello prefissato, nell'arco di un triennio. L'ipotesi si potrà tradurre in un progetto e in un piano generale di interventi a loro concatenati in una logica di sviluppo temporale progressivo.

Il piano generale dovrà comprendere:

- i macro-obiettivi e i risultati che si vogliono raggiungere;
- le azioni concrete e di dettaglio che si vogliono attivare;
- l'individuazione delle risorse umane, strumentali e finanziarie necessarie all'attuazione degli obiettivi;
- i tempi di realizzazione di ciascun intervento o segmento di intervento;

L'Intersistema Brianza biblioteche

In sintonia con i principali obiettivi fissati dalla Regione Lombardia nel programma pluriennale 2001-2003, i Sistemi bibliotecari di Desio, Seregno e Monza (di cui Lissone fa parte) hanno elaborato un Progetto di riorganizzazione dei servizi bibliotecari erogati dai comuni situati nel territorio dei tre sistemi, finalizzato alla costituzione di un unico Intersistema, denominato Brianza biblioteche.

I ventisette centri coinvolti mettono in comune nell'ambito di tale progetto le loro forze e le loro risorse, nell'obiettivo di porsi, nei rapporti con gli utenti, come un'unica biblioteca con 32 sedi dislocate sul territorio, dotata di un catalogo collettivo comune, aggiornato in tempo reale, e di identiche modalità di fruizione del servizio, con una tessera di iscrizione unica e un'organizzazione che assicuri brevi tempi di attesa per il prestito interbibliotecario.

La realizzazione di questo progetto consentirà di moltiplicare le opportunità di lettura e di informazione per gli utenti, di aumentare la qualità dei servizi on-line e delle risorse multimediali fruibili anche da chi abita nei centri più piccoli.

Naturalmente questa riorganizzazione è legata anche al rinnovamento del programma di gestione, attualmente diversificato per i singoli sistemi.

L'aspetto qualificante del progetto è la rete geografica elaborata da Mediatech, ditta fornitrice del software di ultima generazione prescelto (Q Series): una struttura flessibile e articolata, che garantisce autonomia e interconnessione.

L'avvio definitivo e operativo avverrà a breve, avendo ormai superato le varie difficoltà tecniche, costituito il catalogo comune e formato il personale incaricato.

Qualche cifra

CENTRO SISTEMA	COMUNI ADERENTI	RESIDENTI	PATRIMONIO BIBLIOTECHE	ISCRITTI	PRESTITI
Desio	6	136.000	150.000	17.000	136.000
Seregno	14	186.000	280.000	23.000	284.000
Monza	7	198.000	290.000	25.000	190.000
Totale	27	520.000	720.000	65.000	610.000

- il monitoraggio periodico (es. trimestrale) e un sistema di reporting sullo stato di attuazione degli interventi o stato di avanzamento dei programmi;
- le modalità di gestione delle attività e dei servizi a rilevanza interna e a rilevanza esterna (secondo le ampie possibilità offerte dall'art. 113 bis del Testo unico sull'Ordinamento degli enti locali, d.lgs. 267/2000);
- le professionalità necessarie (categorie e profili professionali spe-

cifici) per la gestione e l'erogazione dei servizi;

- la formazione permanente del personale e la relativa valorizzazione con gli strumenti incentivanti finalmente presenti nei contratti dei pubblici dipendenti.

Il piano complessivo non dovrà tralasciare l'eventuale apertura di nuovi servizi o di quelli ancora in embrione o non attivati con l'apertura della struttura; dovrà pensare concretamente l'utilizzo “coerente” alla *mission* della biblioteca (caffè

letterario, iniziative culturali ecc.) di spazi ancora “liberi” nell’ambito del palazzo ristrutturato o la destinazione di “utilizzo” di spazi in via di completamento (es. sala polivalente) per attrezzarli adeguatamente alle più ampie funzioni possibili. Questa modalità programmatoria trova immediata e corretta collocazione nello strumento pratico, previsto dal Testo unico sopra citato, chiamato Piano esecutivo di gestione (PEG). Il PEG è in stretto legame con il “bilancio di previsione annuale” che a sua volta si colloca all’interno del “bilancio di previsione triennale” ed entrambi sono accompagnati dalle “relazioni programmatiche”. Questo è un passaggio fondamentale che non va vissuto e gestito come fatto formale o mero adempimento amministrativo, ma come momento strategico per il Servizio biblioteca. È il momento in cui il management si confronta seria-

mente e concretamente con gli amministratori e apre una fase “negoziale” per il mantenimento e lo sviluppo dei servizi e l’attuazione dei programmi e degli obiettivi politico-amministrativi. Per la Biblioteca di Lissone ci sono tutti i presupposti affinché ciò possa avvenire pur riconoscendo che stiamo parlando di sviluppo in momenti alquanto difficili per il reperimento di risorse economiche dell’ente locale in generale. Occorre mettere in campo ottimismo, fantasia e utilizzare tutte le opportunità pubbliche e private reperibili nel territorio produttivo. In particolare è improcrastinabile il rilancio della “cooperazione” e del nuovo Sistema bibliotecario al fine di trovare tutte le sinergie tecniche, tecnologiche e finanziarie che si traducono in forti economie di scala e riduzioni (o non aumento) di costi per l’implementazione del servizio.



È in questo ambito che la Biblioteca di Lissone, con le sue notevoli potenzialità, può certamente dare una forte impronta e diventare contemporaneamente punto di riferimento territoriale e concreto esempio di attuazione di quanto è ora previsto nelle linee guida dell’IFLA, la cui traduzione è stata appena pubblicata a cura dell’AIB.