

La Bodleiana e il nuovo sistema bibliotecario di Oxford

Cristina Selva

Nel segno di una tradizione prestigiosa nasce un progetto di riorganizzazione delle biblioteche dell'università

Divisione Coordinamento biblioteche
Università degli studi di Milano
cristina.selva@unimi.it

Any changes that might be proposed must have as their prime justification the improvement of the overall service provided to users of Oxford's libraries. Altering existing arrangements solely for the sake of administrative tidiness cannot be justified if it results in a less satisfactory service.

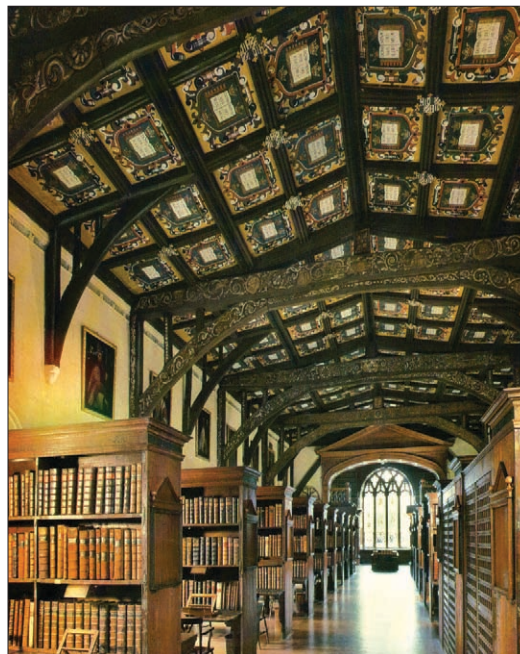
Le biblioteche dell'Università di Oxford hanno affrontato nell'ultimo decennio cambiamenti così rilevanti da meritare la considerazione e l'attenzione della comunità bibliotecaria internazionale, quale modello ed esempio di organizzazione e di sviluppo.¹

Dieci anni fa, con l'assunzione di Reginald Carr alla carica di direttore, al quale fu dato l'incarico di progettare il sistema bibliotecario e l'integrazione delle biblioteche e delle raccolte in esso contenute, ha avuto inizio il processo che ha portato nel 2000 alla costituzione del sistema bibliotecario dell'Università di Oxford.

Fino a quel momento, la ricchissima dotazione di biblioteche di cui possono godere gli studenti e i docenti dell'Università di Oxford e la comunità internazionale degli studiosi che se ne servono non prevedeva forme di coordinamento nei servizi, nell'acquisto, nello sviluppo delle collezioni e nel management.²

Il sistema decentrato, nonostante la presenza di numerose eccellenti biblioteche, presentava dei problemi: era costoso, con duplicazioni non

pianificate, scarsa economia di scala, poche direttive comuni e mancanza di spirito di squadra nello staff. Inoltre non esisteva alcuna integrazione delle biblioteche con l'università stessa. Nel complesso, il sistema risultava "per molti suoi utenti, particolarmente per coloro il cui lavoro di ricerca richiedeva l'accesso a più di una struttura, incoerente e frammentato, con conseguenti inefficienze, scomodità e confusione".³



Oxford: interno della Bodleian Library

Ricchezza e complessità del panorama bibliotecario

Oxford mette a disposizione i servizi di oltre 100 biblioteche (figura 1), molto diverse per fondi, staff e collezioni. Tra queste ci sono le biblioteche dei 39 college che costituiscono l'Università di Oxford, finanziate dai college stessi e, per molti versi, completamente indipendenti dall'università. In genere sono riservate agli studenti che nei college studiano e vivono gran parte del loro tempo. Offrono normalmente orari di apertura molto ampi, talvolta anche notturni, e la dotazione di materiale è per lo più orientata ai bisogni degli studenti. Non rientrano nel processo di integrazione dei servizi e delle strutture bibliotecarie di cui stiamo parlando.

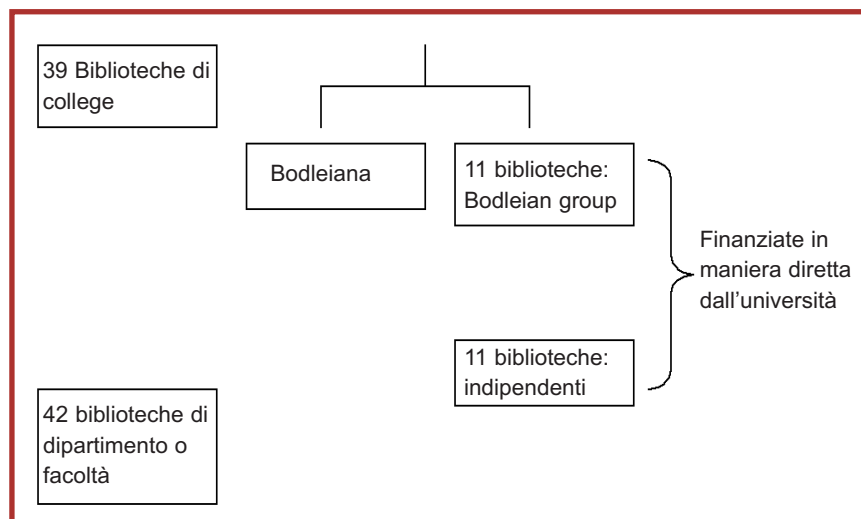
A queste biblioteche vanno aggiunte, invece, quelle finanziate dall'università, tra le quali bisogna distinguere, tuttavia, due gruppi. Da un lato abbiamo 42 biblioteche di dipartimento o facoltà, sostenute dall'università in modo indiretto, attraverso i fondi dati al dipartimento e poi ridistribuiti all'interno delle strutture dei dipartimenti. Anche questo gruppo di bibliote-

che non è entrato a far parte della prima fase di implementazione del nuovo sistema.

L'altro gruppo di 22 biblioteche, invece, è costituito da quelle finanziate direttamente dalla università, le prime coinvolte nel processo di integrazione. Anche tra queste biblioteche è possibile, tuttavia, distinguere due categorie: 11 indipendenti e di cui la facoltà alla quale erano associate gestiva, fondamentalmente, la politica e lo staff, e altre 11, note come *Bodleian group*, con una sorta di amministrazione a due livelli, erano infatti governate da due strutture: il Libraries Board che elargiva i fondi, e i Curators of the Bodleian Library che amministrava tali fondi.

La Bodleiana e tutte le biblioteche da essa dipendenti, rette dal direttore della Bodleiana, costituivano la più grande unità bibliotecaria di Oxford, a cui era destinato l'80% del budget delle biblioteche, e annoveravano 433 unità di personale. In questo quadro, naturalmente, la Biblioteca Bodleiana aveva e continua ad avere un posto e un ruolo preminente. Fondata oltre quattrocento anni fa da Thomas Bodley, e aperta al pubblico nel 1602 con una collezione di 2.500 volumi, costituì nelle intenzioni del fondatore la risposta culturale protestante alla Controriforma romana. Negli stessi anni, infatti, la consapevolezza dell'importanza della scuola e della formazione nella costruzione delle coscienze religiose vede accompagnare il processo della Riforma protestante e della Controriforma cattolica con l'istituzione di importanti cattedrali del sapere, che si propongono di collezionare la *summa* del pensiero cattolico: in quest'ottica andranno ricordate l'apertura al pubblico della Biblioteca Alessandrina di Roma, nel 1602, e dell'Ambrosiana di Milano, voluta da Federico Borromeo e aperta al pubblico nel 1610. La già ricca, per i criteri dell'epoca,

Fig.1 - Università di Oxford: quadro dell'offerta bibliotecaria



collezione di volumi della Bodleiana, si accresce enormemente grazie all'accordo stipulato da Thomas Bodley con la congregazione degli stampatori, perché una copia di tutto quanto veniva stampato veniva consegnata alla biblioteca, istituendo in questo modo il deposito legale circa centocinquant'anni prima della fondazione della British Library. Questo, insieme alle ingenti risorse spese negli acquisti, fa sì che le collezioni della Bodleiana, che ammontano a 7 milioni di volumi (di cui oltre 6 milioni in magazzini), abbiano una rilevanza nazionale e internazionale difficilmente comparabile in Europa. La ricchezza della dotazione, insieme al fatto che la biblioteca sia una biblioteca *reference only*, vantando orgogliosamente di avere negato un libro in prestito persino al re,⁴ fa della biblioteca il luogo dove virtualmente uno studioso può trovare tutto il materiale necessario alle proprie ricerche. La biblioteca crebbe col crescere dell'università, lamentando sempre carenze di spazi per le ingenti collezioni, e acquisì nel 1860 la Radcliffe Camera (sorta nella piazza antistante l'ingresso laterale della biblioteca), che venne trasformata in una particolare e bellissima sala di consultazione, finché nel 1930 ven-

ne decisa la costruzione della New Library, di fronte alla Old Library. Questo ha significato il raggruppamento dei tre corpi della biblioteca in una piccola area nel centro della città, affollata di studenti e turisti, con una considerevole circolazione stradale: in poche centinaia di metri quadrati si sono concentrate le più importanti collezioni librerie del Regno Unito, accanto alle sedi della libreria Blackwell's attigua alla New Library, rendendo l'offerta libraria di Broad Street, anche simbolicamente, di particolare importanza ed eccellenza. Le tre sedi della biblioteca, inoltre, sono collegate da un sistema di sotterranei con un nastro trasportatore che consente la movimentazione dei volumi tra le sedi, nell'intento di far muovere più i libri dei lettori e di consegnare ogni volume in una delle 39 sale di lettura dove si è scelto di studiare.

La concentrazione, tuttavia, delle sedi della biblioteca in un'area così ristretta è da molti considerata un errore risalente agli anni Trenta, quando decidendo la costruzione di un'espansione attigua alla Old Library si è destinata la biblioteca alla cronica carenza di spazi sia per i volumi che per il personale, nello stesso periodo in cui a Cambridge (da sempre contrapposta a Oxford

in quanto a offerta didattica e prestigio dell'università) decisero, invece, di lasciare gli edifici storici e di costruire una nuova sede indipendente. Parte delle revisioni e ristrutturazioni di cui parleremo in seguito sono conseguenti ai problemi di spazio per allocare le collezioni. D'altro canto uno spostamento ora significherebbe un costo insostenibile, dell'ammontare di circa 250 milioni di sterline.⁵

Nel corso degli anni alla Bodleiana si sono affiancate altre strutture bibliotecarie, alcune delle quali, come abbiamo visto, fanno parte del gruppo della Bodleiana o comunque finanziate centralmente. Il patrimonio complessivo delle collezioni di queste biblioteche è calcolabile attorno ai 10 milioni di volumi, con un incremento quotidiano di circa 1.000 documenti. Pur nella ragionevole sicurezza da parte degli studiosi di trovare entro i confini della città tutto il materiale loro necessario, e pur con i vantaggi che la distribuzione sul territorio poteva rappresentare, le collezioni delle biblioteche non erano mai state considerate come un *unicum* e ancora meno i servizi forniti. Già nel 1988, tuttavia, un reale passo verso l'integrazione si è compiuto attraverso la costituzione di un catalogo unico (OLIS, Oxford Libraries' Information System). Naturalmente la costituzione di un catalogo unico aveva evidenziato la necessità di un *authority control* centralizzato e di una formazione specifica del personale: entrambi i compiti vennero assunti dalla Bodleiana. Ma se il catalogo cominciava a mostrare la strada verso la coordinazione, ancora i servizi non ne beneficiavano: nonostante il catalogo centralizzato desse tutte le localizzazioni, era necessario compilare moduli separati nelle varie sedi e i tempi di attesa per la consegna dei volumi erano molto lunghi; persino i libri collocati nei magazzini centrali

richiedevano una media di due, tre ore per essere consegnati, e molto di più se il materiale era depositato in un magazzino decentrato.

La necessità di una maggiore coordinazione del sistema, soprattutto in alcuni settori quali la preservazione dei materiali, lo sviluppo delle collezioni e la formazione e le carriere del personale, si affiancava alla necessità della Biblioteca Bodleiana di trovare un ruolo più definito nell'ambito del panorama accademico di Oxford. Il ruolo del bibliotecario della Bodleiana era infatti frustrante e anomalo: a capo di una biblioteca di fama internazionale ma senza autorità e con poca influenza sulle altre biblioteche dell'università, a parte un ufficio all'interno del Libraries Board. Il 60% dei suoi fondi veniva elargito dal comitato in cui sedevano cinque bibliotecari di istituzioni meno importanti; inoltre, a differenza di quanto accade altrove, non aveva alcun ruolo formale nel formulare piani strategici per l'università.

La strada verso il sistema bibliotecario

Dopo il primo passo verso l'unificazione dei servizi e delle competenze compiuto con il catalogo unico, divenne evidente, negli anni Novanta, che la strada da percorrere era segnata: bastava solo definire le modalità e trovare la persona che ne assumesse l'onere.

In realtà se gli anni Novanta furono quelli in cui si arrivò a definire le modalità dell'integrazione e a portarla a compimento, anche in precedenza ci si era posti l'interrogativo e si era pensato come rimediare alla frammentazione: già nel 1966 lo Shackleton Report⁶ aveva sottolineato l'auspicio di dare una cornice più razionale per la pianificazione e la distribuzione delle risorse. Si era costituito allora il Libraries

Board con funzioni di indirizzo sulle tematiche biblioteconomiche e sull'allocatione dei fondi, oltre che a favorire la concertazione tra le biblioteche di Oxford riguardo a tematiche quali il catalogo collettivo, la politica degli acquisti, la formazione del personale. Si decise che il Libraries Board avesse responsabilità finanziarie solamente per le biblioteche di ricerca centralizzate e per quelle di facoltà, mentre le dipartimentali avrebbero continuato a essere finanziate con il budget del dipartimento. Un altro passo in questa direzione venne compiuto nel 1987, quando il Nicholas Report⁷ aveva rimarcato la necessità di un sistema economicamente più efficiente da raggiungere attraverso la riduzione delle duplicazioni non pianificate.

A metà degli anni Novanta si costituirono due comitati universitari, conosciuti come Comitato Thomas e Comitato Kenny, con l'incarico di valutare tali modalità.⁸ L'occasione per stringere i tempi per la realizzazione di un sistema bibliotecario fu il pensionamento del direttore della Bodleiana, David Visley, alla fine del 1996: era necessario assumere un nuovo direttore, e venne colta l'occasione per ripensarne le funzioni e il ruolo.

Il primo comitato, con a capo Keith Thomas, presidente del Corpus Christi College, ricevette quindi il mandato di esprimere un parere su un'eventuale posizione di *university librarian*, nuova e molto qualificata, e su un nuovo organismo con una responsabilità complessiva su un sistema bibliotecario dell'università che includesse la Bodleiana.

Si costituì il gruppo di lavoro, di cui è molto interessante notare la composizione: ne fanno parte accademici di Oxford, il capo del comitato sulle biblioteche e un bibliotecario di Cambridge, e si trovano a discutere del tema con il direttore della Biblioteca della Harvard Uni-

versity. Nello stesso modo, nel successivo Comitato Kenny troveremo bibliotecari di Cambridge e Leeds: è interessante cioè vedere in che modo la riorganizzazione del sistema bibliotecario di una realtà come Oxford non venga considerata, al contrario di quanto spesso vediamo accadere nella nostra realtà, una situazione troppo particolare, specifica e peculiare perché possa essere “compresa” dall'esterno: la rilevanza dell'università e delle sue collezioni merita l'attenzione e l'impegno della comunità bibliotecaria internazionale.

I lavori del Comitato Thomas si concludono nel settembre 1995 con l'indicazione di istituire un posto di *university librarian*, di cui vengono definite anche le caratteristiche e i requisiti necessari, a capo di un costituendo sistema bibliotecario che inizialmente veda comprese le 11 biblioteche governate dal Libraries Board a decorrere dal 1° gennaio 1997.

La fondamentale importanza internazionale della Biblioteca Bodleiana deve, tuttavia, emergere già nel nome, anche per ragioni legate alle campagne di *fundraising* (la cui importanza diventerà, nell'arco del decennio esaminato, fondamentale, come vedremo in seguito), per cui il titolo del nuovo direttore dovrà essere: *Bodley's librarian and director of university library services*. Viene inoltre auspicato un altro sostanziale cambiamento: si suggerisce che il sistema si articoli in divisioni *subject based*. L'armonia dello sviluppo di collezioni e servizi sarà garantita dall'approccio semantico alle collezioni, negli acquisti e nel loro coordinamento; grazie all'approccio coordinato, si potranno ottenere politiche comuni anche per la formazione dello staff e per gli sviluppi di carriera.

Per dare indicazioni sulla struttura manageriale che il sistema bibliotecario avrebbe dovuto avere, ven-

ne creato un nuovo comitato, presieduto da sir Anthony Kenny, a capo della Rhodes House, che nell'arco di pochissime settimane concluse i propri lavori e pubblicò il report nel novembre 2005, dichiarandosi d'accordo sulle conclusioni a cui era arrivato il precedente comitato, ma suggerendo alcuni ulteriori sviluppi. Innanzi tutto si sottolinea l'importanza del nuovo ruolo del futuro direttore istituendo un importante posto di vice-direttore, che si faccia carico della quotidiana routine del management della biblioteca e del sistema, sollevandone il direttore. Inoltre si raccomanda la costituzione di un organismo a presiedere e sovrintendere tutto il sistema che possa essere sentito dall'università, dalle biblioteche e dal personale come qualcosa di completamente nuovo, cosicché tutta l'operazione non venga vissuta come una sorta di “accorpamento” delle altre biblioteche da parte della Bodleiana. Anche per questa regione, per evitare commistioni con il passato, si propone di mutare il nome del nuovo organismo governativo del sistema e di chiamarlo University Library Committee e di ammettervi membri esterni all'Università di Oxford, a sottolineare il peso delle collezioni di questa istituzione come risorsa certamente non locale, ma nazionale e internazionale. Sempre nell'ottica di evitare l'idea di una “prevaricazione” della Bodleiana sulle altre biblioteche dell'università si suggerisce che il bibliotecario venga definito: *director of university library services and Bodley's librarian*. Si suggerisce infine che ai comitati per materia istituiti si affianchino comitati costituiti dagli utenti, facenti riferimento al dipartimento dei servizi al pubblico e che suggeriscano ai responsabili le loro richieste in termini di materiali necessari per gli insegnamenti e le ricerche nelle rispettive aree.

Reginald Carr direttore

Nel gennaio 1997 Reginald P. Carr, già vice-direttore della Biblioteca di Cambridge e poi direttore per dieci anni della Biblioteca universitaria di Leeds, assume la direzione con la prospettiva di tre anni di tempo per produrre un progetto di integrazione delle biblioteche.

Nel primo anno Carr comincia la riorganizzazione interna della Bodleiana: ripensa la struttura dei dipartimenti e cambia il sistema di amministrazione. Costituisce inoltre l'University Library Services Directorate, un organo sovra-bibliotecario incaricato di dare consigli e supporto nei settori della conservazione, automazione e sviluppo del personale.

Come prevedibile i cambiamenti provocano reazioni contrastanti, e pur essendo da molti condivisi e auspicati, in altri suscitano resistenze e perplessità, anche per una generale tendenza nell'Università di Oxford e nella Bodleiana a dare maggiore valore alla tradizione rispetto all'innovazione.

Tuttavia, il processo di trasformazione continua e Carr, molto attento alla comunicazione, procede incontrando una gran quantità di persone: bibliotecari, comitati delle biblioteche, gruppi delle facoltà, utenti; vengono indette riunioni, spiegati i cambiamenti, creato un sito web per fare domande al direttore (e ricevere sollecite risposte). Vengono consultate le biblioteche dei college, anche se esse non sono direttamente coinvolte nella ristrutturazione, e nello stesso modo vengono consultate le biblioteche dei dipartimenti.

Intanto si dà vita ai *subject groups*,⁹ formati da accademici, studenti e bibliotecari di tutta l'università e dalle biblioteche dei college e dei dipartimenti; si costituiscono inoltre quattro nuovi sotto-comitati funzionali che si occuperanno di conservazione, automazione, sviluppo del per-

sonale e servizi. Questa sarà dunque la nuova struttura organizzativa del sistema, dove comitati per materie si affiancano a comitati trasversali per funzioni. I due principali gruppi di sviluppo e supporto dei sistemi informativi (il Libraries Automation Service, che supportava l'automazione delle biblioteche ad eccezione della Bodleiana, e il Bodleian System Section, preposto invece alla Bodleiana) cominciano a lavorare più a contatto su progetti, quali un sistema di richiesta automatica dei libri dal magazzino o quello relativo alle risorse per la biblioteca digitale, e verranno poi fusi in un unico dipartimento (Systems and electronic resources services), che avrà subito una ricaduta positiva nella riorganizzazione della Biblioteca digitale di Oxford.

Nel gennaio 2000 il comitato delle biblioteche pubblicò una relazione sul lavoro svolto, sottolineando la necessità di avere maggiori risorse economiche e amministrative per supportare il cambiamento e impegnandosi a una revisione dopo tre anni di tutto il sistema, per una prima valutazione delle operazioni.¹⁰

La nascita di OULS

Nel febbraio 2000 l'Oxford University Library Services (OULS) venne formalmente approvato dall'università. Il sistema diventò subito effettivo: tutto il personale delle biblioteche OULS faceva riferimento a Carr e cominciarono a stabilirsi comuni approcci nei servizi al lettore. Fu progettato e rapidamente realizzato un nuovo sistema di richiesta e distribuzione automatica dei libri dal magazzino. Purtroppo il sistema, inaugurato il 13 dicembre 2000, collassò il giorno dopo, impedendo per cinque giorni la distribuzione dei libri e furono necessari quasi due anni perché venisse riportato in funzione, questa volta con grande successo, nell'ottobre 2002.

Nel frattempo fu costituito un team di 16 persone preposto alla organizzazione strategica del sistema, che pubblicherà la relazione *Vision for 2006*, una sorta di pianificazione quinquennale poi riproposta annualmente.¹¹ Nella prima *Vision* si sottolineano i due fondamentali problemi da affrontare: il miglioramento dei sistemi informativi e l'impellente problema dello spazio sia per le collezioni che per gli utenti, dal momento che il deposito esterno a Nuneham Courtenay era ormai praticamente pieno.

Subito dopo la costituzione del sistema, alcune biblioteche dipartimentali decisero di entrarne a far parte dando subito l'impressione che il processo di integrazione stesse funzionando bene, ma purtroppo severi tagli al budget per le acquisizioni e il personale resero le cose difficili. La concomitanza temporale degli eventi fece sì che nella percezione del personale finissero con il mescolarsi i problemi legati al budget e quelli organizzativi: il periodo tra il 2000 e il 2001 fu molto difficile, con inevitabili tagli ai servizi. Si decise inoltre di spostare alcune biblioteche dipartimentali fuori Oxford, per ragioni di spazio, e sempre per la stessa ragione il personale dei sistemi informativi venne spostato a Osney Mead, una sede decentrata e fuori dalla città, suscitando grandi lamentele. Ma la proposta che suscitò più scandalo e malumori fu quella di costruire nel quadrangolo della



La Radcliff Camera, estensione ottocentesca della Bodleian Library

vecchia Bodleiana un centro per visitatori non accademici, soprattutto turisti. Il costo sarebbe stato coperto dalla lotteria nazionale e da singoli benefattori, ma la proposta venne ritirata di fronte al gran numero di oppositori e poi riproposta in seguito, sempre suscitando grandi rimostranze, ma con la promessa di non dismettere l'uso bibliotecario della Radcliffe Camera. La trasformazione sarebbe infatti particolarmente dolorosa da un punto di vista simbolico, per la grande valenza che l'edificio ha per la città di Oxford e per l'università, essendo forse l'edificio più conosciuto della città e quello che, in qualche modo, la rappresenta agli occhi dei visitatori. Tuttavia la Radcliffe Camera, dal punto di vista degli utenti e della biblioteca, è, come spesso accade in edifici adibiti a biblioteca ma sorti con in-

tenzioni diverse, scomoda e senza alcun sistema di distribuzione automatica, per cui i membri dello staff adibiti alla distribuzione devono salire e scendere oltre 600 scalini portando a braccia i libri per raggiungere i magazzini. Inoltre la bellissima struttura architettonica ne rende molto difficile la climatizzazione, e risulta molto fredda d'inverno anche per i lettori.

Il consolidamento del sistema: miglioramenti e vantaggi

Ma nonostante i dubbi e i malumori dei primi tempi, nonostante le difficoltà e i problemi di fondi, nel giro di pochissimi anni l'idea dell'integrazione risulta acquisita: se ne discutono, eventualmente, le modalità, ma ormai è uscita dalla mentalità di tutti la possibilità che si possa tornare ad una serie di biblioteche indipendenti e non coordinate tra loro.

Il rapporto Follet, presentato, come previsto, dopo tre anni dall'istituzione del sistema, il 17 febbraio 2003,¹² sottolinea il processo e i problemi che ci sono stati, ma elenca i vantaggi avuti dall'integrazione. Secondo il monito che sovrintende a tutta l'organizzazione, che pone gli utenti al centro di un processo di cambiamento di tale portata, i vantaggi sottolineati sono soprattutto nei loro confronti: dal maggior coinvolgimento degli utenti nel sistema all'aumento delle ore di apertura, da una maggiore chiarezza nelle politiche di ammissione a una carta per le fotocopie comune e utilizzabile in tutte le biblioteche, al sistema di distribuzione dei libri dai magazzini, al coordinamento nell'acquisizione e messa a disposizione di risorse elettroniche.

Importante sottolineare, tuttavia, il cambiamento avvenuto nei confronti dell'università stessa: l'OULS, infatti, è una delle divisioni dei ser-

vizi accademici e questo ha portato a una maggiore visibilità del settore e ad una maggiore comprensione delle sue problematiche all'interno della stessa università, facendo sì che la pianificazione dei servizi bibliotecari entrasse a far parte della pianificazione generale dell'ateneo.

Naturalmente i miglioramenti sono avvertibili anche all'interno, a partire da uno studio e una revisione di tutte le posizioni e le competenze del personale, ora alle dipendenze di un solo ufficio, premessa necessaria a creare un unico budget per il personale e un piano integrato dell'utilizzo dello stesso. Purtroppo la concomitanza temporale della ristrutturazione dei servizi e della crisi finanziaria dell'università non ha giocato a favore dell'integrazione, dal momento che tutte le strutture sono state chiamate a fare sacrifici finanziari e a ridurre i costi, e le nuove responsabilità che la riorganizzazione ha comportato per il management delle biblioteche non hanno fatto altro che assommarsi a quelle dei dirigenti e dei funzionari, senza che venissero aumentati i loro proventi o migliorate le loro carriere. Ciò nonostante l'università, in considerazione dell'eccezionale importanza delle collezioni delle biblioteche di Oxford, del supporto che esse forniscono all'alta qualità dell'insegnamento e dell'importanza unica degli edifici storici che le contengono, abbia continuato a garantire un significativo supporto al sistema bibliotecario, pur non essendo in grado di assicurargli più fondi.

Il rapporto Follet, in sostanza, sottolinea vantaggi e problemi, ma anche che ormai il principio dell'integrazione è pienamente accettato e sarebbe impossibile, a questo punto, tornare indietro; raccomanda anzi che proceda ad una velocità maggiore e che entro la fine del 2007 tutte le biblioteche finanziate dall'università (quindi tut-

te tranne quelle dei college) siano integrate nel sistema.

Restano i concreti problemi finanziari, ulteriormente aggravati dal fatto che l'università vorrebbe operare ulteriori risparmi nel settore biblioteche. Viene studiato, per l'università, un nuovo sistema di allocazione delle risorse (RAM, Resource Allocation Method) più trasparente, e a fronte delle riduzioni di budget tutti i settori centrali dell'università, OULS incluso, cercano di tagliare.

L'integrazione delle biblioteche significa, infatti, anche la centralizzazione del budget che permette di avere sotto controllo il deficit che nel 2004-2005 era di un milione di sterline e che nei successivi due anni si pianificava di ridurre del 4%, in parte attraverso il risparmio negli acquisti: grazie al sistema si hanno meno duplicazioni e si sta studiando un modo per avere una distribuzione più flessibile dei materiali che vengono acquisiti per diritto di stampa. Per fare questo l'OULS ha istituito il Collection Management Department, nell'ottobre 2003, col compito del coordinamento delle collezioni e delle risorse ad esse dedicate. Nel biennio 2004-2005, la massima enfasi è stata posta sullo sviluppo di un OULS Collection Management Framework, un'organizzazione pratica e concettuale che dia all'interno di ciascuna area disciplinare una struttura chiara e una terminologia funzionale all'organizzazione delle biblioteche finanziate centralmente e alle loro collezioni. Attraverso il progetto denominato SCORPIO, invece, si è focalizzata l'attenzione sulla coordinazione degli abbonamenti ai periodici per migliorare le acquisizioni ed evitare duplicazioni e sprechi.¹³

Si sono messe in opera inoltre delle strategie per ridurre il costo del personale, in particolare procedendo a una razionalizzazione delle risorse che ridistribuisce i carichi di

lavoro in maniera più equanime e favorisse una maggiore flessibilità nelle persone che si trovano a svolgere più incarichi e anche ad avere diverse sedi di lavoro, ad esempio in parte in una biblioteca di facoltà e in parte alla Bodleiana. Anche il processo di fusione di alcune biblioteche più piccole ha contribuito a ridurre i costi.

Fundraising: la campagna “Building up the excellence”

Inevitabilmente ciò a cui si pensò di ricorrere nel momento di tagli dei finanziamenti fu il *fundraising*, ponendo tra i primi requisiti richiesti al nuovo direttore esperienza e capacità di raccolta di finanziamenti privati, e poi affiancando, nell'agosto del 2004, un vice-direttore, Ronald Milne, assunto per svolgere le mansioni quotidiane, consentendo così a Reginald Carr di dedicare circa la metà del suo tempo alle operazioni di raccolta fondi.¹⁴

Infatti, mentre i college che costituiscono la caratteristica della struttura universitaria di Oxbridge¹⁵ godono normalmente della generosità degli ex alunni e sono quindi generalmente ben finanziati da questi, non altrettanto accade all'università in quanto tale, sovvenzionata centralmente dalle casse dello stato. Tuttavia solo negli ultimi quindici, vent'anni l'università ha cominciato a entrare nella logica del *fundraising*, dal momento che la prima campagna per Oxford risale al 1989, e solo il 5% degli *alumni* dà soldi all'università regolarmente.

Per quanto riguarda la Biblioteca Bodleiana, che nacque e proliferò grazie alla generosità dei privati, venne a trovarsi, alla fine del XX secolo, seriamente sotto-finanziata, soprattutto rispetto alle biblioteche delle più prestigiose università nordamericane, con le quali compete e si confronta. A fronte di questa necessità divenne una del-

le prime strutture che, con il precedente direttore, cominciò a cercare di raccogliere finanziamenti privati su base sistematica. Dal 1997 iniziò con Carr una nuova strategia di *fundraising*: vennero fatti appelli (non graditi dai college) agli ex alunni e si cominciarono a organizzare eventi nell'ambito dell'associazione Amici della Bodleiana (organizzazione fondata negli anni Settanta) specificamente rivolti alla raccolta di fondi. Anche il fallimento del tentativo di essere inclusi tra i benefattori della lotteria nazionale (i cui proventi vanno alle opere di interesse culturale per la nazione), quando si preferì finanziare un museo dedicato al gioco del calcio piuttosto che la Bodleiana, finì per rivelarsi utile, in quanto suscitò lo sdegno e le simpatie di potenziali benefattori, facendo salire le entrate a 4 milioni e mezzo di sterline in meno di sei mesi.

Intanto però era stato istituito l'OULS, e finalmente si poteva avere una visione di insieme della situazione delle biblioteche, delle raccolte e dei bisogni della struttura. Era evidente che, nel lungo periodo, la riorganizzazione avrebbe comportato risparmi anche considerevoli, con notevole ricaduta positiva sugli utenti, ma per arrivare a questo bisognava fare degli investimenti di notevole peso finanziario. Si calcola, infatti, che gli investimenti necessari per raggiungere il pieno sviluppo e funzionamento di OULS ammontino a 60 milioni di sterline.

Nel 2002, quindi, venne lanciata la campagna di raccolta fondi “Building up the excellence”,¹⁶ della durata di cinque anni, con l'obiettivo di raccogliere 40 milioni di sterline.¹⁷ Il quarto centenario della fondazione della biblioteca ha fornito il pretesto per la campagna, avviata in una serata di raccolta fondi a New York, con l'esposizione dei maggiori tesori della biblio-

teca e una cena in una sala decorata come la sala da pranzo di un college, che ha fruttato 1.300.000 sterline in un solo giorno. La campagna è stata comunque pianificata per una durata di cinque anni, sono state programmate le attività ed è stato stabilito quanto tempo il personale delle posizioni più di rilievo deve dedicare a questo obiettivo, nella convinzione che gran parte delle attività di *fundraising* si basi sui rapporti interpersonali e sulla capacità di “coltivare” delle amicizie. La campagna è articolata nel finanziamento di otto progetti separati per implementare infrastrutture fisiche e tecniche del sistema, e si concluderà nel 2007.

La riorganizzazione degli spazi

Nel frattempo si comincia ad articolare una serie di proposte (in parte finanziate dalla campagna di raccolta fondi) per l'utilizzo degli spazi per le biblioteche, nell'ottica di arrivare, tra i cinque e i sette anni, a un sostanziale miglioramento delle condizioni del materiale librario e del servizio offerto all'utenza. La più ambiziosa delle nuove iniziative è forse il progetto di creare una grande biblioteca umanistica, comprensiva delle biblioteche di sei facoltà,¹⁸ nella sede dell'Ospedale Radcliffe, al centro della città, che verrà spostato altrove per la fine del 2007. Questa iniziativa, insieme al rinnovamento della New Bodleian e alla costruzione di una nuova biblioteca medica, fa parte di una nuova strategia architettonica che porterà ad una riduzione dello spazio delle biblioteche di 6.148 metri quadri, con un risparmio, in termini di spazio, di 154.000 sterline all'anno e, nell'arco di cinque anni, di oltre 2 milioni di sterline in termini di costi per il personale. In quest'ottica è prevista la costruzione di un deposito

tecnologicamente avanzato a Osney Mead, fondamentale per la nuova politica ma essenziale in se stesso, per la cronica mancanza di spazio che impedisce la crescita armonica delle collezioni e che sta creando preoccupazione circa la possibilità, per la Bodleiana, di poter continuare ad essere biblioteca di deposito legale. Oltre a dover trovare spazio per una collezione che cresce al ritmo di 5,2 chilometri all'anno, c'è infatti anche il problema della scarsa qualità dello stoccaggio, che mette a serio rischio la conservazione del materiale: il permesso che la biblioteca ha di poter conservare collezioni speciali a nome del National Archives,¹⁹ infatti, è stato prorogato solo temporaneamente, ma se la situazione dei depositi e della conservazione non migliorasse, si rischierebbe di non riuscire più ad avere collezioni importanti da preservare per i posteri.

La situazione attuale relativa allo stoccaggio dei libri è che il deposito della New Bodleian, progettato e costruito tra il 1937 e il 1940 (la sua ideazione è attribuita al primo ministro W.E. Gladstone) per le esigenze di cento anni di espansione della biblioteca, è in realtà durato solo sessant'anni, così come il deposito costruito negli anni Settanta a Nuneham Courtenay, che avrebbe dovuto supportare uno sviluppo di quarant'anni, è già completamente pieno. Si è inoltre notato che nonostante l'avvento del materiale elettronico, la crescita del cartaceo all'interno dell'OULS non si va riducendo. Questo ha costretto alla ricerca di depositi esterni alla regione, ma la soluzione è molto costosa e quindi non può essere considerata permanente.

Ora è necessario un rinnovamento, sulla traccia di quanto già avvenuto in università quali Harvard, Yale, Princeton, Cambridge, o il Trinity College di Dublino, per stare ad esempi più vicini.

Il nuovo deposito, con una capacità di oltre 8 milioni di volumi e corredato di un sistema ASRS (Automated Storage and Retrieval System) che attraverso il reperimento robotico del materiale consente uno stoccaggio fino a dieci volte superiore a quello tradizionale e sei volte superiore agli scaffali scorrevoli, oltre a permettere lo sviluppo delle collezioni fino al 2026 consentirebbe una ripresa anche della normale vita della biblioteca, dal momento che attualmente in alcune situazioni particolarmente critiche non è possibile distribuire i libri perché l'accesso è impedito da barriere di altri libri.

Il progetto è già stato approvato dalle autorità preposte e si stanno studiando soluzioni che consentano di ovviare al rischio di eventi atmosferici o tecnici avversi, quali alluvioni, mancanza di elettricità o simili.

Il trasferimento di 4.300.000 volumi dalla New Bodleian al nuovo deposito consentirà anche di ripensare alla New Bodleian stessa, ai suoi spazi e al suo uso, in modo da garantire un maggiore quantitativo di libri a scaffale aperto e di migliorare i servizi per i lettori, nonché di rinnovare gli impianti. Sarà inoltre possibile creare una nuova risorsa per le collezioni speciali, costituendo un centro all'avanguardia per la conservazione che comprenda formazione e apprendistato di interni ed esterni, e che includa un'esposizione permanente dei pezzi più importanti delle collezioni stesse, una serie di aule per lezioni e seminari, una sala di lettura per le collezioni speciali più estesa e rinnovata.

Nell'ambito dell'esame della politica immobiliare della biblioteca va comunque accennato ad un altro grande progetto che si sta portando avanti e che ha dei riflessi sull'organizzazione degli spazi: quello dell'accesso alle risorse elettroniche. Nella consapevolezza che la

collezione di risorse elettroniche stava perdendo posizione rispetto alle istituzioni bibliotecarie di altre università, l'OULS ha commissionato una ricerca in questo settore denominata ELISO (Electronic Library and Information Service for Oxford), che ha evidenziato che Oxford stava spendendo circa un milione di sterline meno all'anno rispetto a quanto avrebbe dovuto in confronto ad istituzioni simili: è stato immediatamente deliberato di aumentare di un milione di sterline all'anno il budget per le risorse elettroniche, passando da 750.000 sterline a 1.750.000. L'espansione dell'offerta digitale porta con sé, inevitabilmente, anche un ripensamento in termini di utilizzo degli spazi per la nuova funzione prevista: un paio delle maggiori biblioteche scientifiche verranno, infatti, unificate per costituire un grande centro di prestito e di reference di discipline scientifiche, e questa razionalizzazione dovrebbe consentire il recupero dell'investimento in circa dieci anni.

Altre importanti novità

Un'altra novità di rilievo che ha avuto corso negli ultimi due anni è stato il cambiamento del software di gestione, dal momento che quello precedentemente usato, GEAC, era ormai vecchio di una decina d'anni. Si è quindi provveduto a istituire una gara europea, e molte unità di personale sono state coinvolte nel processo di selezione e valutazione, fino ad arrivare a scegliere VTLIS Inc. come fornitore e VIRTUA come sistema di automazione.

Nello stesso tempo la Bodleiana è divenuta l'unico partner europeo del progetto Google Library, annunciato a metà dicembre 2004: circa un milione e mezzo di volumi custoditi nelle biblioteche oxoniensi e già in regime di esclusivo-

ne del copyright verranno digitati, in locali messi a disposizione dall'università, e resi disponibili su web a tutti, con un link dal catalogo alla copia digitale.

Uno dei principi fondamentali della riorganizzazione era quello di migliorare i servizi al pubblico e sviluppare standard condivisi nei servizi al lettore. A testimoniare l'interesse in questo settore è stato istituito nel 2004 un direttore dei servizi al pubblico (*head of OULS and Bodleian reader services*) perché sviluppasse i servizi *subject based* previsti nella riorganizzazione per gli oltre 45.000 lettori registrati.

Uno dei servizi su cui si concentrano le attenzioni è la *user education*, ed è stato anche previsto un bibliotecario incaricato di coordinare la formazione degli utenti. È infatti fondamentale che gli utenti vengano a conoscenza degli strumenti che l'università sta approntando e imparino, con l'aiuto dei *subject librarians*, a utilizzare il patrimonio librario, la biblioteca digitale e i servizi, per soddisfare il proprio bisogno formativo e informativo al livello richiesto.

Ben a ragione, dunque, il report del vice-direttore presentato nel marzo del 2006 ai *curators* affermava che le biblioteche dell'Università di Oxford stanno avendo il maggior sconvolgimento mai registrato nelle biblioteche di un'università, e forse del mondo, in un processo che in soli dieci anni ha completamente cambiato il panorama delle biblioteche oxoniensi.

Note

¹ L'occasione per interessarmi alla ristrutturazione delle biblioteche dell'Università di Oxford nasce dalla permanenza, durata due anni, a Oxford per ragioni personali. Durante questo periodo ho avuto modo di lavorare per un anno al Dipartimento di management delle collezioni dell'OULS (Oxford University Libraries Service),

sotto la guida di Alice Keller, compiendo una rilevazione e descrizione delle collezioni delle biblioteche del sistema, disponibile all'indirizzo: <http://www.ouls.ox.ac.uk/collections/collections_descriptions>. Grazie a questa esperienza ho avuto modo di visitare tutte le biblioteche del sistema, di parlare con i bibliotecari e di conoscere, per quanto superficialmente, le collezioni del sistema. Ho inoltre avuto l'occasione di partecipare ai meeting interni, di leggere i documenti riservati al personale, di percepire gli umori degli uffici. Infine, ho preso parte, nel maggio del 2005, ad un seminario per bibliotecari organizzato dall'Università di Oxford in collaborazione con l'Università della North Carolina at Chapel Hill. In questa occasione ho conosciuto Barbara Moran, docente di biblioteconomia nel North Carolina, che grazie al suo ruolo all'interno dell'università di provenienza e nell'organizzazione del seminario ha una conoscenza approfondita del sistema e ho avuto la possibilità di intervistare, formalmente e informalmente, moltissime persone all'interno dell'Università di Oxford. Dall'articolo di BARBARA MORAN, *Continuity and change: the integration of Oxford University's libraries*, "Library Quarterly", 75 (2005), 3, p. 262-294, sono derivate, oltre allo spunto iniziale, molte delle informazioni, soprattutto quelle informali e non disponibili in bibliografia.

² Un'accurata descrizione della situazione precedente l'avvio dei cambiamenti può essere letta in: *Report of Council's working party on senior library post*, "Oxford University Gazette", 21 Sept. 1995, 4373, suppl. 1, <<http://www.ox.ac.uk/gazette/1995-6/supps/1-4373.htm>>. Ultimo accesso a tutti i link: aprile 2007.

³ "It appears to many users – especially to those whose work requires them to consult more than one of the libraries in the system – as fragmented and incoherent, with all the inefficiencies, inconvenience, and confusion entailed" (*Library integration: report from the libraries committee*, "Oxford University Gazette", 12 Jan. 2000, 4533, suppl. 1, <http://www.ox.ac.uk/gazette/1999-00/supps/1_4533.htm>).

⁴ Si racconta infatti che nel 1645 la Bodleiana abbia negato al re Carlo I il

prestito di un volume, e abbia costretto il re a recarsi personalmente in biblioteca per la consultazione.

⁵ Cfr. BARBARA MOLAN, *cit.*, nota p. 267.

⁶ *Report of the Committee on university libraries*, Michaelmas Term 1966.

⁷ *Report of the Committee of inquiry into the future of library services*, Hilary Term 1987.

⁸ *Report of Council's working party on senior library post* (Thomas Report), *cit.*; *Report of the Advisory group on the management structure for an integrated library system* (Kenny Report), "Oxford University Gazette", 13 Nov. 1995, 4380, suppl. 1, <http://www.ox.ac.uk/gazette/1995-6/supps/1_4380.htm>.

⁹ Science, medicine, social science and humanities.

¹⁰ *Library integration: report from the libraries committee*, *cit.*

¹¹ <http://www.ouls.ox.ac.uk/_data/assets/pdf_file/5064/OULS_Strategic_Plan.pdf>. Dall'inizio della redazione di questo articolo alla sua stesura definitiva, molto del materiale a cui si fa riferimento nel testo, disponibile sul sito web dell'OULS, è stato rimosso. La struttura del sito è leggermente cam-

biata, e il materiale informativo non è più accessibile.

¹² *Report of Council's working party to review the initial period of library integration*, "Oxford University Gazette", 26 Feb. 2003, 4650, suppl. 1, <http://www.ox.ac.uk/gazette/2002-3/supps/1_4650.pdf>.

¹³ ALICE KELLER – DAG MARTINSEN, *Serial rationalization at Oxford University library services using Ulrich's serials analysis system*, "Serials", 18 (Mar 2005, 1, p. 38-44.

¹⁴ Sul *fundraising* a Oxford, si veda: REGINALD CARR, *Stirring up other men's benevolence: library fundraising in Oxford*, "SCONUL Focus", (Spring 2005, 34, p. 10-15.

¹⁵ Questa l'abbreviazione normalmente usata per indicare le università di Oxford e Cambridge, la cui struttura articolata attorno ai college e al sistema di tutor è una particolarità presente solo in queste due sedi.

¹⁶ Purtroppo la pagina web che spiegava nel dettaglio la campagna e le modalità di finanziamento, con i relativi progetti finanziati, è stata rimossa tra aprile e maggio 2007.

¹⁷ Inizialmente il target era di 57 milioni, ma il primo benefattore si rivelò l'università stessa, che versò 17 milioni.

¹⁸ English, history, modern languages, philosophy, theology, music.

¹⁹ <<http://www.nationalarchives.gov.uk>>.

Abstract

In the last ten years Oxford University library system underwent a radical reform process that has completely changed its organization. From a set of approximately 100 libraries, with the Bodleian at its center but with no real coordination on services, collection development and on management, Oxford has moved to a coherent and coordinated library system, called OULS (Oxford University Libraries Service).

This article outlines the story of this reorganization process through the analysis of published material and the reports of the working parties that have contributed to the birth of the new system.