

# Teca del Mediterraneo: un percorso innovativo

*Come la Biblioteca del Consiglio Regionale della Puglia ha reinterpretato il suo ruolo*

Waldemaro Morgese

w.morgese@gmail.com

*La lotta della tradizione e dell'innovazione, che è il principio di sviluppo interno della cultura delle società storiche, non può essere perseguita che attraverso la vittoria permanente dell'innovazione. Ciò che tuttavia introduce l'innovazione nella cultura non è altro che il movimento storico totale che, prendendo coscienza della sua totalità, tende al superamento dei propri presupposti culturali, e va verso l'abolizione di ogni separazione.*

Guy Debord<sup>1</sup>

## Le biblioteche delle Regioni: in origine

Nei primissimi anni Settanta del secolo scorso i neocostituiti Consigli Regionali italiani deliberarono quasi tutti di dotarsi, ad imitazione del Parlamento, di una biblioteca, al fine di irrobustire l'azione amministrativa con la funzione di documentazione: queste strutture bibliotecarie, pertanto, furono concepite originariamente come supporti aperti esclusivamente al personale politico e burocratico interno e come contenitori di collezioni speciali, focalizzate sulle materie di interesse per l'istituzione (quindi opere giuridiche, di diritto, manageriali, socio-economiche, di organizzazione, di finanza e bilancio ecc.).

Avendo presente questo scenario, che in ogni caso ha consentito almeno in alcune situazioni territoriali specifiche di costruire e sviluppare pregevoli organizzazioni bibliotecarie di tipo speciale,<sup>2</sup> emerge come particolarmente interessante il ruolo svolto dalla Biblioteca del Consiglio Regionale della Puglia, successivamente denominata "Teca del



Mediterraneo" ([www.bcr.puglia.it](http://www.bcr.puglia.it)) in fatto di reinterpretazione – in un contesto socio-economico quale quello costituito da una regione del Sud<sup>3</sup> – della originaria missione elaborata dalle istituzioni regionali.

## L'apertura al pubblico: un'esigenza di economicità

Nel 1994 la Biblioteca del Consiglio Regionale della Puglia, dopo alterne vicende che l'avevano portata anche a patire una sostanziale chiusura, viene dotata di una guida di livello dirigenziale e nel 1996, prima Biblioteca di Consiglio Regionale, apre al pubblico esterno uniformandosi ai principi del Manifesto UNESCO. La decisione viene assunta – si sottolinea – su impulso della direzione della Biblioteca e con la motivazione di natura economi-

ca che il tasso di produttività della spesa per incrementare le collezioni librerie sarebbe stato oltremodo modesto se l'utenza fosse rimasta ristretta al personale politico e burocratico interno: già nel dispositivo motivazionale di questa importante decisione è contenuta *in nuce* una caratteristica dei futuri orientamenti di Teca, vale a dire la spiccata attenzione manageriale per i decorsi gestionali di efficienza ed efficacia, quindi di qualità, come garanzia per evitare perdite di "giustificazione ad esistere" nella considerazione dei cittadini-contribuenti e dei politici-decisori.

## Professionalità: una scelta strategica

L'apertura al pubblico di una struttura del tutto priva di esperienze in questo senso determinò però gravi ripercussioni, direi anzi quasi drammatiche, sul piano dell'organizzazione, tanto che la decisione portò i dipendenti regionali allora in servizio nella Biblioteca a chiedere – pressoché tutti – il trasferimento altrove, anche perché privi delle professionalità necessarie e soprattutto per nulla interessati ad acquisirle. A questo punto il management della Biblioteca, anche per la mancanza di bibliotecari nel ruolo regionale, rispose con un orientamento che nei manuali di organizzazione aziendale viene comunemente definito "cambiamento radicale" o anche "cam-



**Teca del Mediterraneo: Sala matutinum**

biamento strategico e strutturale”.<sup>4</sup> Il cambiamento radicale consistette nella decisione di posizionare quasi interamente – e osmoticamente – l’organismo personale della Biblioteca nel mondo esterno delle giovani professionalità in formazione nei corsi di laurea e nei diplomi universitari a contenuto biblio-documentalista: infatti un consistente gruppo di giovani biblio-documentalisti che avevano svolto i brevi tirocini pratici presso la Biblioteca fu invitato a costituirsi in cooperativa culturale di lavoro e, in questa veste giuridica, ottenne nel 1998 dall’organo politico del Consiglio Regionale la possibilità di lavorare con regolare contratto e retribuzione. Lo sviluppo di Teca del Mediterraneo e la sua storia sotto certi aspetti esemplare e comunque in controtendenza rispetto all’ambiente di riferimento comincia così: con due decisioni radicali e innovative, negli anni successivi pervicacemente sostenute, coadiuvate e sviluppate dal management della Biblioteca. La prima, l’apertura al pubblico, intesa non genericamente come esigenza di “disseminazione” e “popolarizzazione” della consultazione dei materiali culturali disponibili ma come esigenza di *empowerment* dell’istituzione

bibliotecaria rispetto all’opinione pubblica e ai politici per la via del guadagno accertabile e accertato di efficienza, efficacia e qualità; la seconda, il reclutamento e la responsabilizzazione di personale esterno, intesi come esigenza di professionalizzazione rigorosa del lavoro bibliotecario ma anche come rottura virtuosa della separatezza dell’organi-

*Tabella 1 – Il sistema pa&q*

REFERTO	DESCRIZIONE
Documento direttore (annuale)	Articola in “operazioni elementari” gli obiettivi e le attività individuati nel “bilancio di direzione” (BdD) del Consiglio Regionale per la Biblioteca, sulla base del budget in esso stabilito; fino al 2007, in assenza del BdD, il management di Teca predisponne un PEG specifico, che l’Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale approvava annualmente.
Flash report (trimestrale)	Autoanalizza lo stato di esecuzione delle “operazioni elementari” e di altre performance rilevanti, fra cui la “batteria di indicatori” relativa alle attività, definita anche nel bilancio di direzione e nel documento direttore; il flash report rileva inoltre il grado di soddisfazione dell’utenza, analizzato con l’ausilio di un software proprietario.
Conferenza di controllo gestionale (trimestrale)	Brainstorming fra tutti gli operatori di Teca in cui si discute sulla gestione in corso, sulla base degli esiti del flash report e di brevi relazioni pre-programmate.
Rendiconto della gestione (annuale)	Autoanalizza in modo particolareggiato i beni (merci e servizi) offerti e il grado di soddisfazione dell’utenza.
Carta dei Servizi (ora biennale)	Disponibile in otto lingue, nel 2010 giunta alla 24. edizione, è divisa in sette parti: 1) impegni etici (diritti e doveri di Teca e degli utenti); 2) beni offerti (definiti “drivers di valore”); 3) tariffe; 4) notizie generali; 5) elenco servizi, operatori e gruppi di lavoro; 6) elenco partnership ospitate; 7) elenco principali tempistiche da garantire.

smo burocratico interno – con i suoi riti formalistici e autoreferenziali – rispetto all’ambiente esterno delle professioni, con le quali anzi il management di Teca sperimenta l’operatività di una vera e propria formula “co-gestionale”.

Entro queste due direzioni di marcia innovative, intese quasi alla stregua di solide “fondamenta” niente affatto immobili ma esse stesse portate a successivo sviluppo, si è nel corso degli anni costruita la diversificata *performance*, in parte prettamente biblioteconomica, in parte di più ampia qualificazione culturale, che ha caratterizzato l’offerta di Teca del Mediterraneo alla propria utenza.

### **Il sistema “pa&q” (prospettazione, autoanalisi, qualità)**

Riguardo agli sviluppi delle solide “fondamenta”, ci sembra importante descrivere almeno la procedura di correlazione a sistema delle funzioni di pianificazione/programma-

zione (chiamate “prospettazione”), di monitoraggio (chiamate “autoanalisi”) e di “qualità” – detta perciò “pa&q” – sperimentata sul campo e messa progressivamente sempre meglio a punto da Teca nel corso degli anni: si tratta di una maniera per inverare l’esigenza di *accountability* attraverso l’applicazione di alcuni concetti canonici della dottrina aziendalistica, che postula – per aversi un’organizzazione qualificabile come azienda – la concatenazione sistematica degli obiettivi prospettati al tempo futuro con la gestione (processi di realizzazione degli stessi) e con il monitoraggio sul grado di effettivo conseguimento di quanto desiderato.<sup>5</sup> Nella sua configurazione più matura il sistema pa&q è descrivibile con la tabella 1 (i referti sono tutti consultabili nel sito web, così come i lavori delle conferenze di controllo gestionale), con la precisazione che la carta dei servizi e le analisi di *customer satisfaction* costituiscono referti strumentali anche per calcolare i decorsi di qualità della gestione.

### L’offerta culturale di Teca

Teca del Mediterraneo rappresenta oggi un modello di biblioteca istituzionale pubblica moderna, che ha superato la concezione tradizionale di struttura che offre solo consultazione di documenti e prestito, per divenire struttura che anzitutto offre ogni tipo di documento (anche fondi d’archivio) su qualsiasi supporto, che effettua oltre alle forme tradizionali di prestito anche quello individuale a distanza, che svolge con continuità attività “educazionale” (corsi vari di alfabetizzazione, di formazione e di aggiornamento; tirocini e stage), che ha istituito una sezione multiculturale per meglio accogliere gli utenti stranieri<sup>6</sup>, che elabora ricerche originali e produce opere le più varie (ad esempio film in digitale),<sup>7</sup> che ero-

ga servizi di tipo biblioteconomico (e non solo) anche complessi.

Nell’ambito della progettazione culturale di Teca emerge in particolare il workshop annuale “Teca per i Knowledge Workers”, giunto nel 2010 alla tredicesima edizione:<sup>8</sup> i workshop di Teca si sono consolidati in Italia, in termini geografici, come l’unico polo “meridionale” della convegnoistica di alta qualità nel campo bibliotecario, accanto al polo “settentrionale” animato a Milano dalla rivista “Biblioteche oggi” e al polo “centrale” sviluppato a Roma-Firenze dall’Associazione italiana biblioteche; inoltre, poiché una sessione del workshop dal 2006 è regolarmente dedicata alle esperienze delle biblioteche del bacino del Mediterraneo, essi costituiscono allo stato anche l’unico appuntamento sistematico dei bibliotecari mediterranei.<sup>9</sup>

Ma sono da citare altresì:

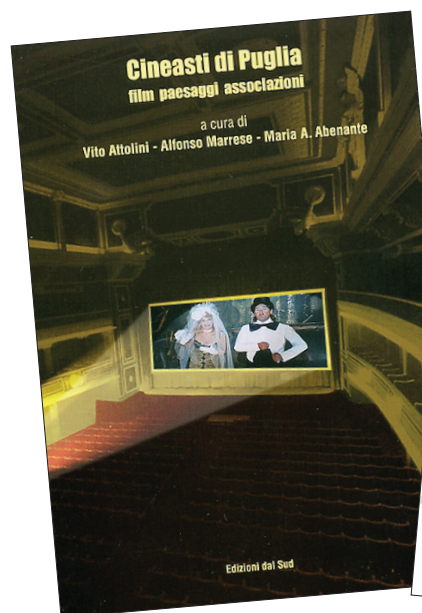
– la rassegna annuale (nel 2010 giunta alla settima edizione) “Building Apulia: la Puglia che scrive, che edita, che parla di sé”, un originale *format* che finora ha coinvolto centinaia di autori, testimonial, opere librarie e decine di editori pugliesi con la partecipa-

zione attiva di scuole e di emittenti Tv locali;

– l’archivio on e offline “Apulia: polo bibliodocumentale dell’identità regionale”, attraverso cui Teca elabora e pubblica ricerche a stampa e inserisce nel proprio sito web (anche in SBN) documenti e informazioni che riguardano l’identità pugliese nel campo storico-sociale, memorialistico, economico, dello spettacolo.

In specie questi due ultimi progetti testimoniano l’impegno e l’interesse, molto intensi, di Teca del Mediterraneo per la tematica identità, declinata in correlazione con quella di “cittadinanza attiva”, al fine di affermare una concettualizzazione complessa di *identity* (utilizziamo un termine brillantemente coniato da altri).<sup>10</sup>

Il motto di Teca del Mediterraneo, ispirato alla riflessione del premio Nobel per l’economia Amartya Sen, è: “La conoscenza accresce le capacità”: come dice l’economista indiano, infatti, le *capabilities* degli individui trovano alimento e sostegno nella produzione di sapere/conoscenza. Per tale ragione la direzione di Teca ha favorito, sul piano delle decisioni amministrative di competenza dell’Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale della Puglia, la riconduzione sotto l’egida di un unico servizio delle funzioni sia di biblioteca-documentazione sia di comunicazione istituzionale del Consiglio: ciò è avvenuto a partire



Due pubblicazioni realizzate da Teca del Mediterraneo

dal 2003 e in modo compiuto nel 2005 con la istituzione del Servizio “Biblioteca e Comunicazione istituzionale del Consiglio”, facendo così di Teca del Mediterraneo la sede deputata per la gestione sinergica di una importante macro-sequenza del *knowledge* che va dalla documentazione alla comunicazione istituzionale.

In questo modo al management e all'organismo personale di Teca, composto in modalità mista di operatori in ruolo regionale e in rapporto di *outsourcing*, sono state commesse altre attività prettamente comunicazionali, che si integrano in modo sinergico con quelle tipicamente biblioteconomiche, quali la messaggistica sui media, la gestione dell'Infopoint del Consiglio Regionale (antenna informativa allocata presso Teca), il portale ufficiale del Consiglio Regionale, la sua partecipazione a fiere e saloni, la gestione dello stand in Fiera del Levante (la più importante fiera del Mezzogiorno d'Italia), i progetti educativi con le scuole.<sup>11</sup>

### Qualche conclusione

Si è inteso descrivere per sommi capi una esperienza quindicennale, svoltasi all'interno del sistema regionale, che ha a che fare con le biblioteche e con i bibliotecari; forse – come molti sostengono e stando agli apprezzamenti ricevuti – una “buona pratica”.

Essa, in ogni caso, consente di svolgere più d'una riflessione su vari versanti, che proverò a riassumere per cenni.<sup>12</sup>

Anzitutto, è da evidenziare che la missione vera e unificante di una struttura bibliotecaria moderna può essere, a tutto tondo, lo sviluppo del *knowledge* (conoscenza) e ciò in modo coerente con il *trend* fondamentale del XXI secolo caratterizzato dal passaggio dall'economia delle merci materiali all'economia

di cicli produttivi immateriali;<sup>13</sup> ciò significa che il modello di biblioteca dovrebbe cambiare radicalmente e dislocarsi su un crinale meno canonico, meno specialistico, meno “disciplinare” ma assai più aperto alla società e ai suoi innumerevoli e variegati micro-interessi e micro-aspettative.

In secondo luogo, pur se in Teca del Mediterraneo sono stati implementati apparati hardware e software tecnologicamente avanzati, ciò che ha sempre principalmente contato è stata la risorsa umana, nell'ambito del più complessivo “capitale intellettuale” disponibile: una risorsa umana in sintonia con l'ambiente esterno, legata all'istituzione bibliotecaria pubblica da un vincolo “cogestivo”, anche a sottolineare la fondatezza di un approccio umanistico alla tecnologia, come ben evidenziato da Alec Broers.<sup>14</sup>

In terzo luogo, e coerentemente con quanto ora argomentato, in una biblioteca moderna l'offerta culturale deve poter spaziare verso ogni possibilità: prenderei a prestito parole di Francesco Erspamer per chiarire questo concetto, nel senso che diventa necessaria (e vincente) un'offerta culturale *in the making*, per implementare un sapere che “non è stato chiuso in una scatola nera ed è dunque ancora trasparente: un sapere che rivela la complessa, e magari inquietante, articolazione dei suoi segmenti, la loro instabilità e imprevedibilità”.<sup>15</sup>

Del resto, che l'offerta culturale di una biblioteca debba essere molteplice, può essere ancor meglio compreso se riprendiamo in attenta considerazione le “provocazioni” di Alessandro Baricco sull'esigenza di avviare una “seconda alfabetizzazione del paese, che metta in grado tutti di leggere e scrivere il moderno”.<sup>16</sup> Conclusivamente, riteniamo che inventare quanto descritto e auspica-

zione virtuosa di efficienza, equità, felicità pubblica.<sup>17</sup>

### Note

<sup>1</sup> G. DEBORD, *La società dello spettacolo*, Milano, Baldini Castoldi Dalai, 2008. La citazione è stata scelta per infondere coraggio. Il reale corso delle cose conosce invece “ritorna”, spesso.

<sup>2</sup> Pur essendo datato, è sempre utile consultare: M.G. VECCHIO – D. BENINI, *L'informazione amministrativa regionale. Guida ai servizi di documentazione delle regioni e delle province autonome*, Milano, Giuffrè, 1996. Una pubblicazione più aggiornata è: CONSIGLIO REGIONALE DEL VENETO, *Biblioteche istituzionali in sistema. Indagine sul ruolo dei Consigli regionali e delle Province autonome*, Cierre, 2005. Si consulti anche: *Documentazione di fonte pubblica. Le biblioteche come servizio per gli amministratori locali*, a cura di S. Faloci, Roma, AIB, 2009. Preziosi inoltre gli scritti dei responsabili di Biblioteche di Regione contenuti nei due volumi: *I workshop di Teca. 8 focus per le biblioteche*, a cura di W. Morgese e Maria A. Abenante, Roma, AIB, 2010; *Biblioteche che educano. L'educazione informale nello scacchiere euro mediterraneo*, a cura di W. Morgese e Maria A. Abenante, Roma, AIB, 2010. Il network delle biblioteche delle Assemblee legislative delle Regioni e delle Province Autonome è sotto l'egida della Conferenza dei Presidenti delle Assemblee legislative delle Regioni e delle Province Autonome ([www.parlamentiregionali.it](http://www.parlamentiregionali.it)).

<sup>3</sup> Non si dimentichi, come ha ribadito di recente G. Solimine, che è sempre esistita e continua ad esistere in Italia una “questione meridionale” delle biblioteche, dell'industria del libro, della lettura di libri: dato che nelle Regioni del Nord viene pubblicato oltre l'80% dei libri e risiede il 51,8% dei lettori di libri, mentre solo il 28,9% di biblioteche ha sede nel Mezzogiorno (cfr. G. SOLIMINE, *L'Italia che legge*, Roma-Bari, Laterza, 2010). In particolare, in Puglia vi è una biblioteca ogni 6.233 abitanti, mentre in Emilia-Romagna una ogni 3.154 abitanti.

<sup>4</sup> Richard L. Daft parla di “cambiamento radicale e trasformativo” quando si determina una “rottura con il modello di riferimento dell'organizzazione”, che

viene trasformata nella sua interezza; questo cambiamento può essere considerato inoltre “innovativo” se si tratta di un concetto o di un comportamento “che è nuovo per il settore, il mercato o l’ambiente generale relativi a un’organizzazione” (R.L. DAFT, *Organizzazione aziendale*, Milano, Apogeo, 2007, 3. ed., p. 378). W. Warner Burke parla di “cambiamento evolutivo” e “cambiamento rivoluzionario”: quest’ultimo incide in modo radicale sulla “struttura profonda” dell’organizzazione (W. WARNER BURKE, *Il cambiamento organizzativo. Teoria e pratica*, Milano, Franco-Angeli, 2010). La “struttura profonda”, a sua volta, è data dalla “progettazione organizzativa per il *decision making*, l’*accountability*, il controllo e la distribuzione del potere, e il *modo* nel quale l’organizzazione monitora, reagisce e, in generale, si relaziona con il suo ambiente esterno” (ivi). Un eminente studioso del cambiamento organizzativo, Federico Butera, definisce questi casi “change management strutturale” (cfr. F. BUTERA, *Il cambiamento organizzativo. Analisi e progettazione*, Roma-Bari, Laterza, 2009).

<sup>5</sup> Mi permetto di rinviare a W. MORGESE, *“Impresa” e “Non impresa”. Profili economico-aziendali*, Bari, Cacucci, 1999, p. 97 e seg. Ma la letteratura sulla coordinazione degli accadimenti d’azienda è sterminata.

<sup>6</sup> Segnalo che Teca è stato partner leader di progetti culturali con l’Albania, la Grecia, gli USA e la Russia.

<sup>7</sup> La collana editoriale di Teca, inaugurata nel 2004, ha raggiunto il non trascurabile numero di 18 titoli. Essa ospita le ricerche, i videodocumentari e altre opere prodotte o promosse da Teca. Ad esempio vi ha trovato posto il restauro di un film muto pugliese del 1931, frutto di una convenzione fra Teca e il Centro sperimentale di cinematografia di Roma: del resto, anche la Library of Congress seleziona i film da associare al patrimonio identitario americano (cfr. P. MEREGHETTI, *Da Huston a Travolta, i film da salvare*, “Corriere della Sera”, 30 dicembre 2010, p. 44). Citiamo anche la traduzione in italiano, dall’originale in inglese, e poi anche in russo, dello sconvolgente memoriale sul Gulag di Thomas Sgovio, figlio di emigrati pugliesi in USA e successivamente in Russia.

<sup>8</sup> Cfr. *I workshop di Teca. 8 focus per le biblioteche*, cit. e *Biblioteche che educano. L’educazione informale nello scacchiere euromediterraneo*, cit.

<sup>9</sup> Nel 2010 hanno portato la loro testimonianza bibliotecari di Turchia, Grecia, Albania, Egitto, Bosnia-Erzegovina, Malta, Serbia, Montenegro, Macedonia, Iran, Spagna. Del resto lo scacchiere mediterraneo non è una “frontiera” solo geo-politica, bensì uno spazio culturale fascinoso e meritevole di essere coltivato (cfr. *La frontiera mediterranea. Tradizioni culturali e sviluppo locale*, a cura di P. Barcellona e F. Ciaramelli, Bari, Dedalo, 2006).

<sup>10</sup> Cfr. GRUPPO ABELE, *Identity*, Firenze, Giunti, 2009. Teca del Mediterraneo ha sempre contrastato la tendenza un po’ sommaria di considerare l’enfasi identitaria come sinonimo di conservatorismo.

<sup>11</sup> Si tratta di tre progetti di “cittadinanza attiva” (denominati “I quotidiani della tua Puglia in classe”, “Il Consiglio Regionale della Puglia si fa conoscere”, “Parlamento regionale dei giovani”) che intendono enfatizzare presso le giovani generazioni scolari i “valori” enunciati nel nuovo Statuto della Regione Puglia. Il primo consiste nella lettura commentata dei quotidiani locali con focalizzazione sul concetto di identità. Il secondo in visite guidate all’istituzione consiliare con il supporto di materiali documentali *ad hoc*. L’ultimo progetto è un vero e proprio *reality-game* che comincia con la elezione dei giovani parlamentari regionali nelle scuole previo una regolare campagna elettorale e si conclude con la presentazione di proposte di legge all’Ufficio di Presidenza del Consiglio. Sull’importanza di questa tipologia di progetti è sempre utile: G. ARENA, *Cittadini attivi*, Roma-Bari, Laterza, 2006. Teca è anche

sede dell’antenna informativa della rete UE “Europe D’irect”.

<sup>12</sup> Resta naturalmente affidata agli atti del futuro la salvaguardia e lo sviluppo del modello di Teca, che è pur sempre una gestione funzionale non dotata di autonomia fisionomia giuridica (come del resto la totalità delle altre strutture bibliotecarie di Regione): nel Sud, infatti, presenta maggiori difficoltà l’opera di istituzionalizzazione delle “buone pratiche”, vuoi per la minore adeguatezza della burocrazia e per la disattenzione del personale politico rispetto alle problematiche in questo caso del *knowledge*, vuoi – oggi – anche per la difficile fase di *stress* finanziario che ha investito le società occidentali e che, purtroppo e in modo miope, colpisce in primo luogo la cultura.

<sup>13</sup> Acute notazioni sul “ciclo immateriale”, che si espande molecolarmente anche se si continuano a produrre beni materiali, sono in S. BELLUCCI – M. CINI, *Lo spettro del capitale. Per una critica dell’economia della conoscenza*, Torino, Codice, 2009.

<sup>14</sup> A. BROERS, *Il trionfo della tecnologia*, Torino, Bollati Boringhieri, 2009.

<sup>15</sup> F. ERSPAMER, *Paura di cambiare. Crisi e critica del concetto di cultura*, Roma, Donzelli, 2010, p. 34. Spunti interessanti su questa problematica sono nel volume collettaneo *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Bologna, Il Mulino, 2009. Ed anche nelle *case histories* descritte in *Il prodotto culturale*, a cura di F. Colombo e R. Eugeni, Roma, Carocci, 2001 (5. ristampa 2007).

<sup>16</sup> A. BARICCO, *Basta soldi pubblici al teatro meglio puntare su scuola e tv*, “la Repubblica”, 24 febbraio 2009.

<sup>17</sup> L. BRUNI – S. ZAMAGNI, *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Bologna, Il Mulino, 2004.

## Abstract

The author reports how the documentation centre of Puglia Regional Council (called “Teca del Mediterraneo”) turned into a public access library, with special services and activities oriented to foreigners, to information literacy, and to the valorisation of local cultural heritage. This deep change has been accomplished by the Region management through a new organization, centred on human resources, accountability and innovation.