

# Le biblioteche nei piani strategici degli atenei

MAURIZIO ZANI\*

Alma Mater Studiorum  
Università di Bologna  
maurizio.zani@unibo.it

---

## Un panorama internazionale

---

### Introduzione

I mutamenti economici, sociali e tecnologici avvenuti negli ultimi decenni hanno modificato profondamente molti aspetti dell'istruzione universitaria. Gli atenei di tutto il mondo sono oggi sollecitati a uno sforzo competitivo all'interno di un contesto di dimensioni globali. Il tradizionale impegno nella didattica e nella ricerca va sempre più orientato e programmato secondo precise direttrici strategiche, intraprese in maniera consapevole sulla base delle caratteristiche di ogni realtà e alla luce proprio di questo ampio quadro di riferimento. Questa attività di pianificazione si esplicita solitamente in veri e propri "piani strategici", che dovrebbero indicare agli interessati – a chi all'interno vi studia e lavora e a chi all'esterno chiede trasparenza e affidabilità – gli obiettivi che ogni università intende raggiungere in un orizzonte temporale di medio periodo (3-5 anni).

Le realtà accademiche più importanti a livello mondiale, e in particolar modo quelle di lingua anglosassone, già da diversi anni elaborano questi documenti.<sup>1</sup> Anche nella realtà accademica italiana lo sviluppo della pianificazione strategica è diventato un tema di attualità. In ottemperanza alle disposizioni della legge 43 del 2005 e delle leggi conosciute come "Brunetta" e "Gelmini", ogni università è oggi tenuta a elaborare, all'interno del quadro proposto dal Ministero, una propria pianificazione triennale.<sup>2</sup>

Lo sforzo competitivo di ogni ateneo e l'affermazione della pianificazione strategica costituiscono una sfida significativa anche per le biblioteche accademiche.<sup>3</sup> I mutamenti organizzativi e le trasformazioni tecnologiche hanno rimesso in discussione il ruolo delle biblioteche all'interno delle università. Nello stesso tempo i bibliotecari desiderano essere pienamente coinvolti nelle scelte strategiche dei loro atenei, al fine di meglio orientare gli obiettivi del loro lavoro quotidiano.

Per comprendere quali possano essere le prospettive del

rapporto tra biblioteche e università, si propongono in questa sede i risultati di un'analisi dei piani strategici dei più importanti atenei internazionali. Lo scopo di questa ricerca è stato quello di individuare riferimenti diretti al ruolo delle biblioteche e di chi vi lavora, in modo da valutare se su questa base possano essere sviluppate scelte progettuali in grado di contribuire significativamente all'evoluzione delle università del futuro. I bibliotecari italiani, in particolare, potrebbero trovare in un panorama della situazione internazionale spunti di riflessione per meglio affrontare il delicato momento di trasformazione istituzionale che segna questo periodo storico.<sup>4</sup>

### Cos'è un piano strategico

"Piano strategico" è la denominazione più frequente per indicare il documento dove si raccolgono i risultati del processo di pianificazione strategica di ogni azienda, pubblica o privata, profit o non profit.<sup>5</sup> La sua funzione è quella di rendere pubbliche – sia all'interno che all'esterno – le più rilevanti scelte di indirizzo intraprese dall'azienda, le azioni programmate per realizzarle e gli esiti previsti, in termini non solo economico-finanziari.<sup>6</sup> Nel quadro preliminare del piano sono definiti i presupposti fondamentali (la *mission*, la *vision* e i valori che ne sostengono l'identità e lo sviluppo) e i punti di forza e di debolezza dell'azienda. Individuati gli obiettivi strategici (*goals*), sono descritte le politiche e i piani di implementazione. Passaggio cruciale tra pianificazione strategica e progettazione operativa è la ricerca delle variabili su cui fare leva per attuare le intenzioni strategiche e per rendere gli obiettivi di queste ultime concretamente raggiungibili. Tali variabili possono essere identificate come "fattori critici di successo" (FCS). Gli FCS vengono misurati con opportuni indicatori, che a loro volta vanno a costituire un vero e proprio sistema

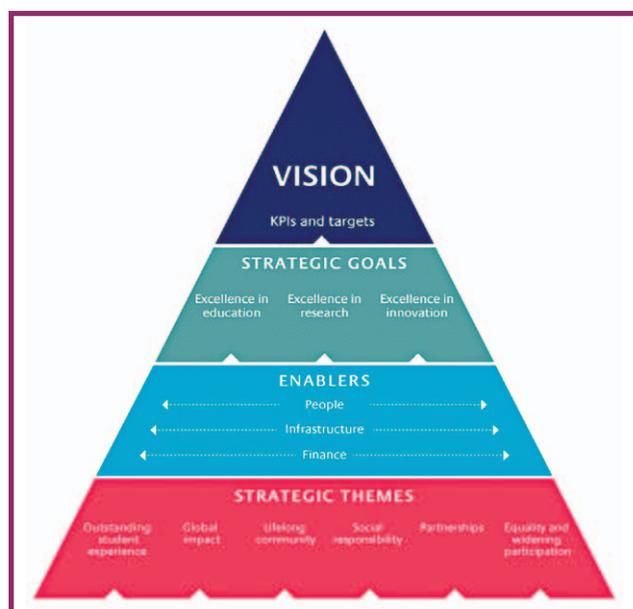
(di solito viene utilizzato il *balanced scorecard* ideato da Kaplan e Norton). In tal modo è possibile fissare *targets* e misurare i corrispondenti risultati, secondo un processo fondamentale per la verifica dell'attuazione delle strategie intraprese.<sup>7</sup>

L'introduzione alcuni decenni fa di metodi di pianificazione di origine aziendale in ambito universitario suscitò dubbi, discussioni e anche qualche ostilità.<sup>8</sup> Attualmente la pianificazione strategica si è consolidata come metodo di lavoro largamente diffuso e come momento di confronto fra tutte le componenti delle realtà accademiche. Ogni ateneo può del resto decidere di procedere in modi diversi. Può pensare a un approccio top-down, esercitato magari in maniera verticistica e gerarchica, oppure a un approccio bottom-up, più coinvolgente e "democratico", forse più adatto alla realtà universitaria.<sup>9</sup>

## I modelli di Edimburgo e Oxford

Due atenei inglesi, Oxford e Edimburgo, presentano compiutamente le caratteristiche tipiche dei piani strategici universitari. Entrambi, inoltre, riservano alle biblioteche un'attenzione particolare.<sup>10</sup>

Dopo avere evidenziato *vision* e *mission*,<sup>11</sup> Edimburgo enuncia i principali obiettivi strategici, l'eccellenza in materia di istruzione, ricerca e innovazione. La loro realizzazione necessita del coinvolgimento dell'università nel suo complesso, ma in particolare di tre supporti (*enablers*) che sostengono lo sforzo e di sei temi strategici che guidano verso il raggiungimento degli obiettivi.



Schema tratto dal piano strategico dell'Università di Edimburgo

I tre supporti sono costituiti da un'infrastruttura altamente qualificata, un livello di eccellenza delle persone che vi lavorano e l'attenzione costante alla sostenibilità economico-finanziaria.

In particolare, un elevato sviluppo qualitativo dell'infrastruttura favorisce la creazione di un ambiente di lavoro e apprendimento moderno, efficiente e stimolante. Le biblioteche devono integrarsi al meglio con il resto dell'infrastruttura che sostiene l'università, in particolare le reti telematiche.<sup>12</sup> Il fine è quello di ridurre i costi, valorizzare il ricco patrimonio immobiliare, elevare la qualità percepita dagli utenti, usare le risorse in maniera flessibile e adattarsi tempestivamente ai sempre più rapidi mutamenti. Le biblioteche debbono porsi come obiettivi quelli di:

- mettere in atto tecnologie informative e comunicative con la potenza e la flessibilità di fornire un facile accesso alle risorse, e per sostenere lo studio e il lavoro degli individui e dei gruppi, sia presenti nel campus che con tecnologia mobile;
- sviluppare e mantenere il ricco e vario patrimonio delle nostre biblioteche e collezioni dell'università, garantendo il più ampio accesso;
- identificare i futuri sviluppi tecnologici e attrezzandoci in modo da rispondere con rapidità e flessibilità;
- mantenere un approccio sistematico per l'acquisizione, la creazione, l'acquisizione, la conservazione, la presentazione e la gestione delle nostre risorse informative.

Per raggiungere gli obiettivi strategici (*goals*), occorre individuare obiettivi specifici (*objectives*), a loro volta misurabili con appositi indicatori chiave di performance (*KPI*). Un unico e sintetico indicatore consente di valutare anche i risultati raggiunti dalle biblioteche. Si tratta della soglia dell'85% nella soddisfazione dello studente relativamente alle risorse per l'apprendimento (*library, information technology, IT, study space ed equipment*). Questo indicatore viene esplicitamente connesso a quello del miglioramento delle condizioni degli edifici (*building conditions*) in cui risiedono le infrastrutture bibliotecarie e informative in genere.

Un'impostazione sostanzialmente simile mantiene il piano strategico di Oxford.<sup>13</sup> Due le fondamentali priorità per gli anni 2013-2018:

- Priorità 1: Portata globale. Sviluppare la posizione dell'Università come un forum globale per l'impegno intellettuale, attraverso la comunicazione proattiva delle idee generate a Oxford e attraverso l'apertura a nuove idee generate altrove.

- Priorità 2: Networking, comunicazione, e interdisciplinarietà. Costruire su molteplici punti di forza disciplinari di Oxford e attivare collaborazioni in settori nuovi e in via di sviluppo.

La priorità numero 1 sollecita direttamente l'impegno delle biblioteche, attraverso la politica chiamata "Oxford open access".

I punti 10 e 11 del documento chiariscono come il ruolo tradizionale delle biblioteche si può sviluppare:

10. La vasta rete universitaria di biblioteche e musei offre opportunità uniche di imparare e impegnarsi con le risorse. Continueremo a migliorare le nostre collezioni a beneficio delle generazioni future. L'accesso alle collezioni dell'Università sarà migliorato attraverso una digitalizzazione pianificata programmata, estendendo l'apprezzamento del ruolo che Oxford svolge nel preservare e condividere la memoria dell'esistenza umana e della realizzazione culturale [...].
11. "Oxford open access" migliorerà l'archivio Oxford Research (ORA) come permanente e sicuro archivio online di materiali di ricerca prodotti dai membri dell'Università. Copyright permettendo, questi materiali saranno resi liberamente accessibili dalle Biblioteche Bodleiane.

Le strategie core (*Research; Education; Widening; Engagement; Personnel*) si basano come nel piano di Edimburgo su strumenti di supporto che ne consentono lo sviluppo (*Finance, capital and value for money; Estates; IT infrastructure; Development*). Le biblioteche sono inserite tra queste infrastrutture. Per mantenerle a un elevato livello occorre un investimento finanziario appropriato, responsabile e sostenibile a lungo termine. Fondamentale risulta la programmazione di uno sviluppo integrato dei servizi informatici e telematici, tale da far dialogare e collaborare l'autorevole tradizione bibliotecaria ispirata dalla Bodleiana e lo sviluppo delle tecnologie, al fine di costruire veri e propri "spazi flessibili per le esigenze dell'insegnamento e potenziati dalla tecnologia".

Gli esempi di Edimburgo e di Oxford illustrano con chiarezza l'organizzazione tipica dei piani strategici. Il prestigio, la reputazione internazionale e lo sforzo verso l'eccellenza dei due atenei trovano un supporto indispensabile nell'elevata qualità dei servizi bibliotecari. La loro integrazione in maniera flessibile e lungimirante con i servizi e le tecnologie informatiche e telematiche ha il merito ulteriore di produrre una migliore gestione degli spazi, rendendoli adattabili alle esigenze di chi studia e ricerca e limitando i costi connessi. Come



Immagini tratte dal piano strategico dell'Università di Edimburgo

vedremo anche in seguito, può altresì consentire di incidere positivamente anche sui modi della didattica, dell'apprendimento e della ricerca.<sup>14</sup>

### I temi strategici di interesse bibliotecario

Un quadro più completo dell'immagine delle biblioteche che i piani strategici riflettono verso il loro pubblico può essere fornito solo da un'analisi più ampia. Si è proceduto a ricercare diretti ed espliciti riferimenti al tema delle biblioteche all'interno dei piani strategici delle prime 100 università mondiali.<sup>15</sup> A partire dai 100 siti selezionati, relativamente alla pianificazione riguardante l'anno 2014, sono stati recuperati 60 piani strategici, in 43 dei quali sono stati identificati riferimenti più o meno ampi alle biblioteche.<sup>16</sup> Al di là dei dati quantitativi, comunque significativi, si è ritenuto di mantenere questa analisi a un livello eminentemente descrittivo, puntando a individuare ed enucleare le principali tematiche che ricorrono nei vari documenti e che molto spesso si integrano nello stesso brano.

#### *Le biblioteche al centro dell'Università*

La dimensione e l'organizzazione dei piani strategici presi in esame è estremamente variabile. Tutti però sono documenti rivolti non tanto all'interno dell'istituzione, ma soprattutto ai portatori di interessi esterni. Non sorprende dunque che la maggior parte di essi siano esteticamente curati. Molte fotografie evidenziano la gradevolezza estetica degli edifici principali, oppure presentano in maniera accattivante i principali momenti dell'esperienza quotidiana degli studenti. Le biblioteche ben si prestano a questo uso. Alcune appaiono nella loro (talora splendida) evidenza fisica. Il libro rappresenta tradizionalmente il consolidarsi nel tempo del sapere accademico e la biblioteca può costituire an-

cora oggi uno dei migliori biglietti da visita per le università alla ricerca di nuovi iscritti. Oltre a richiamare una tradizione autorevole, le sale delle biblioteche, talvolta profondamente rinnovate e ammodernate, sono presentate come piacevole luogo di studio, aggregazione e, nello stesso tempo, di erogazione di servizi personalizzati.

Un antico ateneo come Oxford può vantarsi delle ragguardevoli dimensioni della sua Bodleiana, fondamentale per continuare a erogare, sia in maniera tradizionale che in maniera più avanzata, “outstanding services to library users in support of research, teaching and learning”.<sup>17</sup> Edimburgo sottolinea non solo le dimensioni delle proprie biblioteche e il loro ruolo leader a livello nazionale, ma ne rappresenta la qualità anche con diverse fotografie. Il fondamentale ruolo giocato dalla biblioteca per il successo competitivo dell’università è riconosciuto con grande enfasi dall’ateneo della Sud California:



Immagine tratta dal piano strategico dell’Università di Edimburgo

È assiomatico che le grandi università di ricerca ospitano biblioteche di eccellenza. Biblioteche forti creano spazi che invitano lo scambio, la scoperta, la collaborazione e l’innovazione. Raccolte librerie, accesso e servizi sono marchi di garanzia di università di alto livello. Collegamenti con programmi accademici creano opportunità di scambio accademico che alimentano la collaborazione dei docenti e l’innovazione. Gli sforzi per collegare le biblioteche universitarie alle discipline e alle forme di pratica artistica e professionale ci aiutano a rafforzare uno dei grandi punti di forza di USC: l’ampiezza e la varietà delle nostre offerte curriculari. Per rafforzare i legami fra le nostre biblioteche e programmi accademici, stiamo creando una nuova biblioteca per l’era digitale.

California Davis si pone un obiettivo ambizioso, collocare e mantenere la propria biblioteca “ai vertici delle classifiche internazionali, così da consolidare il suo ruolo di fulcro intellettuale dell’università”. Cornell a sua volta è orgogliosa del ruolo leader da sempre riconosciuto a livello internazionale alle sue biblioteche. Non è possibile, si dice, che un’università sia eccellente se non lo è la sua biblioteca. Piuttosto, è necessario riflettere sulla sostenibilità economica di questa risorsa,

programmare un’opportuna azione di monitoraggio e valutazione delle diverse esigenze degli utenti per un investimento oculato:

La biblioteca è fondamentale per l’eccellenza in quasi tutti i dipartimenti e programmi. È la *core facility* per gli umanisti che, in particolare, hanno bisogno di accedere ai libri e monografie; gli studiosi delle scienze naturali e sociali hanno bisogno di accedere in particolare alle risorse digitali, riviste open source e simili. È anche importante sottolineare che le biblioteche sono parte integrante dell’esperienza educativa degli studenti a tutti i livelli. Tuttavia, i recenti tagli al budget per le acquisizioni della biblioteca e le crescenti spese di pubblicazione hanno minacciato la posizione competitiva delle biblioteche della Cornell, e questo problema potrebbe ostacolare i tentativi di reclutare eccellenti docenti, soprattutto nelle discipline umanistiche. Rafforzare le collezioni e garantire che essi saranno a un livello competitivo dovrebbe essere una priorità [...].

Cornell non è l’unico ateneo che crede nella necessità di investire ancora in questa struttura di servizio. La Florida State si pone come priorità lo sviluppo della ricerca e riconosce come uno dei fattori critici per il suo successo consista proprio negli investimenti per la biblioteca. L’Università della California, sede di Los Angeles, riconosce anch’essa la necessità di continuare una politica di investimenti in questo settore, perché

un eccellente studio universitario richiede continui investimenti nelle infrastrutture necessarie per svolgere attività di ricerca, sia sotto forma di laboratori di ricerca, studi, biblioteche o laboratori informatici. Sia la ricerca disciplinare o interdisciplinare di alta qualità, la formazione universitaria, la produzione creativa, e l’insegnamento dipendono dall’accesso alle risorse accademiche, da infrastrutture e da colleghi e studenti [...].

Per l’Imperial College di Londra, la fornitura di strutture accademiche di alta qualità è di diretta rilevanza per l’esperienza di apprendimento, in particolare nelle discipline mediche, scientifiche e tecnologiche. E con questa ragione giustifica un recente investimento di 11 milioni di sterline nella ristrutturazione della Biblioteca Centrale al South Kensington Campus, finalizzata

specificamente all'ampliamento delle aree di studio e all'aggiornamento dell'infrastruttura tecnologica.

Il posizionamento delle biblioteche nelle graduatorie nazionali e internazionali costituisce elemento di prestigio e vanto per l'ateneo, e viene spesso esplicitamente messo in rilievo, direttamente o indirettamente. Per esempio, tra le metriche da usare a fini strategici, Cornell prevede esplicitamente le statistiche curate dall'Association of research libraries.<sup>18</sup>

Il College Park dell'Università del Maryland esalta il ruolo dell'infrastruttura e in particolare delle biblioteche, progettando esplicitamente investimenti importanti:

- 1) Aumentare il personale per fornire servizi di biblioteca e costruire collezioni.
- 2) Pianificare e costruire nuove biblioteche.
- 3) Aggiornare e ampliare impianti tecnologici e infrastrutture.
- 4) Aumentare i fondi per le risorse elettroniche e cartacee.

Gli investimenti dovranno comunque essere "allineati" con gli orientamenti strategici dell'ateneo:

Le biblioteche universitarie sono elementi critici per raggiungere qualità accademica e di ricerca. A tal fine, le biblioteche dovranno garantire l'allineamento delle risorse informative con la ricerca strategica e le priorità dell'insegnamento.

#### *Facility di qualità per l'esperienza degli studenti*

Investire nelle biblioteche si può, dunque, a patto che si tratti di una scelta consapevole, economicamente e finanziariamente sostenibile ed effettuata in modo da allocare tutte le risorse disponibili in maniera attenta e flessibile.

L'Università di Göteborg sostiene che efficaci processi di supporto amministrativi e finanziari, insieme a buone infrastrutture, sono essenziali per il raggiungimento di elevati livelli qualitativi nell'insegnamento e nella ricerca. Investimenti finanziari stabili e sostenibili a lungo termine sono un prerequisito per queste attività, e consentirebbero di perseguire l'aumento della digitalizzazione delle collezioni e arrivare quindi a rendere la biblioteca fisica e digitale più amichevole e facile da fruire. Colorado Boulder conta di aumentare gli investimenti nei principali strumenti per il proprio successo: le nuove tecnologie, le strutture del campus e le collezioni della biblioteca. Leida conta di migliorare i risultati ottenuti con i propri investimenti organizzando in maniera più efficiente le proprie

funzioni di supporto, tra le quali le biblioteche. Come abbiamo visto nel caso di Edimburgo, l'ottimizzazione dell'uso degli spazi diventa passaggio essenziale in un percorso complessivo di recupero di efficienza; in particolare, quando si coniuga con una spinta verso la digitalizzazione e l'uso degli strumenti informatici e delle reti telematiche.

Le biblioteche sono inserite a pieno titolo dalla maggior parte dei piani strategici tra i servizi e le *facilities* del campus, come i laboratori, le strutture di servizio, di alloggio e ricreazione.<sup>19</sup> La classificazione delle strutture bibliotecarie tra i *non core service* può risultare forse poco adeguata rispetto all'immagine che ne hanno i bibliotecari. D'altra parte, il ruolo riconosciuto alle strutture di supporto è meno periferico di quanto possa sembrare a prima vista. I *facility managers*, che non sono bibliotecari, non nascondono che le



La presenza fisica delle strutture bibliotecarie è comunque continua in ogni piano strategico. Gli edifici costituiscono un biglietto da visita significativo, la cui bellezza viene sottolineata spesso, talvolta in termini di tradizione, talvolta evidenziando gli aspetti di modernità. Sidney, dopo avere presentato i suoi edifici storici, a pagina 6 introduce la biblioteca del New Law Building, aperta nel 2009 (Piano strategico 2011-2015 dell'Università di Sydney)

biblioteche costituiscono un servizio molto apprezzato dagli studenti e questo contribuisce notevolmente a migliorare l'immagine complessiva dell'ente, favorendo così le immatricolazioni.<sup>20</sup>

Un'adeguata manutenzione e un'attenta riprogettazione degli spazi possono rendere più evidente quanto l'offerta di servizio proposta dalle strutture bibliotecarie contribuisca al miglioramento complessivo della qualità dell'esperienza vissuta da tutta la comunità universitaria, in modo speciale dagli studenti, principali *stakeholders* di riferimento. Nel 2006 Duke progettava di trasformare il proprio campus, contando di farne una "vibrante comunità intellettuale e residenziale":

Gli investimenti in impianti consentono il lavoro dei nostri docenti e studenti e contribuiscono a creare un ambiente di campus distintivo. Attraverso nuove costruzioni, ristrutturazioni e riuso, dobbiamo fare in modo che le nostre strutture siano aggiornate e in continua evoluzione per supportare le mutevoli esigenze dei nostri docenti e studenti [...]. [Dobbiamo] investire nelle strutture fondamentali del Campus occidentale, migliorando residenze studentesche e spazi di co-curricolari, servizi di biblioteche, e lo spazio per programmi accademici di base.

Come tutte le altre attività e funzioni universitarie – sia quelle *core* che quelle di supporto – anche le biblioteche devono oggi essere percepite dagli studenti non solo come supporti per la didattica e la ricerca, ma anche come luoghi vitali per la costruzione di un'esperienza intellettuale e umana completa e di elevato livello. I casi che esemplificano questa impostazione sono numerosissimi. Non solo Duke, ma anche Drexel si pone come obiettivi quelli di:

- creare campus vivaci, ben progettati con aule moderne e strutture di laboratorio e accoglienti spazi interni ed esterni distribuiti strategicamente per lo studio di gruppo e individuale;
- offrire accesso immediato alle informazioni autorevoli, sostegno alla ricerca e consulenza accademica attraverso una varietà di ambienti di apprendimento in biblioteca;
- aumentare significativamente la qualità e la quantità di alloggi on-campus degli studenti, creare per gli studenti grandi centri di attività e di intrattenimento e continuare a migliorare le strutture ricreative e gli spazi verdi.

Gli studenti possono giudicare e valutare la qualità di tutti gli aspetti dell'esperienza di vita a loro proposta dagli atenei anche tramite questionari e rilevazioni statistiche. Tutto ciò finisce poi per tradursi in reputazio-

ne, favorendo dunque l'iscrizione ai corsi. La qualità della *facility* biblioteca costituisce dunque un apprezzabile e apprezzato patrimonio per l'intero ateneo.<sup>21</sup> Melbourne in questo senso pensa a specifiche strategie per attirare e sostenere gli studenti eccellenti di ogni origine, e a questo fine intende "offrire un'esperienza eccezionale per lo studente". Ne è consapevole anche il King's College che, esemplarmente, asserisce:

Gli studenti sono al centro delle attività del College, costituiscono la maggior parte dei nostri clienti. Siamo impegnati a migliorare tutti gli aspetti dell'esperienza degli studenti. Questo processo si baserà sulla revisione costante e feedback da parte dell'Unione dei nostri studenti e una serie di indagini di soddisfazione pertinenti. Queste revisioni hanno già indicato la necessità di [...] accesso 24/7 ai centri di servizi di informazione e biblioteche.

#### *Integrazione dei servizi bibliotecari e informatici*

Come già anticipato, il rafforzamento del rapporto e dell'integrazione tra tecnologie informatiche e telematiche e servizi bibliotecari risulta già oggi fondamentale nella visione strategica di molti atenei. Ciò autorizza a programmare anche consistenti investimenti nello sviluppo dei servizi e delle collezioni digitali.

Per l'Università dell'Indiana, il tema dell'informazione è centrale per garantire che "i principi dell'eccellenza siano supportati da eccellenti tecnologie dell'informazione e risorse informative". Per questo si progetta uno sviluppo diffuso e pervasivo dell'IT, contemporaneamente "assicurandosi che le biblioteche forniscano l'accesso alle informazioni in tutte le forme che comprendono la registrazione di conoscenza umana, pensiero e creatività per le comunità di apprendimento, di studio e di ricerca".

Il tema è reso in maniera sintetica, per esempio, dalla Australian National University:

Infrastrutture fisiche e tecnologiche di alta qualità sono elementi critici di un'università di livello mondiale. Tale infrastruttura comprende l'ambiente costruito del campus, le *facilities* di ricerca più rappresentative necessarie per essere leader nella ricerca in molte discipline e i sistemi informatici necessari per l'insegnamento e la ricerca. L'accesso allo stock mondiale della conoscenza attraverso le biblioteche e spazi didattici innovativi è essenziale per l'erogazione della formazione coinvolgente.

Bristol affronta in maniera congiunta e interrelata lo sviluppo delle due infrastrutture, quella tecnologica e quella bibliotecaria, al fine di "sostenere l'istruzione, l'apprendimento e l'insegnamento e per miglio-

re l'esperienza degli studenti, [...] per sostenere le attività di ricerca e rafforzare l'impatto della ricerca". Nottingham intende "mantenere la propria posizione leader nell'insegnamento e nell'apprendimento", soprattutto grazie alle nuove tecnologie, e quindi si dà come obiettivi quelli di:

- Implementare le ultime tecnologie per migliorare l'insegnamento e l'apprendimento, in particolare fornendo punti di accesso in modalità mobile e interattiva ai materiali fondamentali e sostenere il personale accademico per espandere il loro uso.
- Accelerare l'adozione di risorse informative digitali, tra cui e-book e riviste elettroniche, al fine di utilizzare in modo efficiente lo spazio biblioteca, e promuovere il loro uso, fornendo strumenti semplici per la scoperta e l'accesso.
- Sviluppare la prossima generazione di ambienti virtuali di apprendimento che incorporino evolute tecnologie di collaborazione e comunicazione online.
- Rivedere la configurazione dei nostri spazi di insegnamento e di apprendimento, e le tecnologie impiegate in essi, alla luce delle mutate modalità di erogazione dell'insegnamento.

Risultano complete anche le indicazioni del piano di Manchester, che come strategia di supporto, relativa alla gestione delle informazioni, si prefigge di

fornire a studenti, personale e ricercatori l'accesso diretto a risorse informative, servizi e sistemi eccellenti e personalizzati [...] gestiti attraverso i Servizi informatici e la Biblioteca dell'Università di Manchester [...].

A sostegno della ricerca, l'Università fornisce connettività di rete specializzata, calcolo su larga scala e supporto specialistico. Si sta affrontando la sfida del "diluvio digitale", che deriva da un'esplosione del volume delle informazioni, riconoscendo il suo ruolo nell'aiutare gli accademici ad archiviare e riutilizzare questa mole di informazioni. Con oltre un secolo di investimento nella costruzione di vaste e ricche collezioni - sia in stampa e in formato digitale - il sostegno della Biblioteca ha contribuito a una visione di Manchester come università altamente competitivo e produttivo.

L'investimento sulle tecnologie non impedisce necessariamente di porre attenzione al ridisegno dello spazio fisico:

Paradossalmente, l'ambiente di studio fisico rimane importante, soprattutto per gli studenti dell'Università. Ripensare ai nostri spazi di studio ha portato al recente sviluppo dell'Alan Gilbert Learning Commons, che ospita 1.000 posti per lo studio individuale e di gruppo in un

ambiente stimolante, confortevole e wireless, 24/7, con le ultime *facilities* e strutture di servizio.

Al tema dell'integrazione dell'infrastruttura digitale con quella bibliotecaria è strettamente legato anche quello dello sviluppo dei repository e delle biblioteche digitali, in cui raccogliere la produzione scientifica dell'ateneo e renderla disponibile all'interno e verso l'esterno. Abbiamo già visto il rilievo che riserva a questo aspetto Oxford. Di rilievo anche la riflessione effettuata dalla Penn State nel piano strategico per il 2009-10 / 2013-14:

Obiettivo 6: Usare la tecnologia per ampliare l'accesso e opportunità. Grandi quantità di informazioni sono essenziali per funzionare nel mondo contemporaneo, e le biblioteche di ateneo e le infrastrutture informative (IT) sono ormai la base per ogni aspetto della missione dell'Università, si tratti di insegnamento, ricerca, servizio, o di apertura verso l'esterno. Le biblioteche digitali e i repository stanno emergendo come componenti chiave di insegnamento e di apprendimento e di ricerca, e la portata delle Biblioteche di Ateneo è stata estesa ai residenti in Pennsylvania, la nazione e il mondo [...]. Penn State deve sviluppare gli archivi digitali più centralizzati condivisi e/o partecipare con altre università e organizzazioni nel supportare la registrazione digitale di documenti.

Il rilevante ruolo strategico riservato all'integrazione tra risorse bibliotecarie e informatiche è compiutamente delineato dal piano 2006 della Duke, che al fine di promuovere innovazione nella creazione, gestione e consegna di risorse accademiche a sostegno della didattica e della ricerca si ripropone di

fare in modo che le biblioteche universitarie e l'Information Technology forniscano un accesso trasparente e senza soluzione di continuità a sostegno dei nostri obiettivi accademici. Indispensabili per la nostra missione accademica, le biblioteche della Duke e l'ambiente tecnologico avanzato devono rimanere agili e rispondenti alle mutevoli esigenze di docenti e studenti. Le aspettative di docenti e studenti per un accesso facile e immediato alle risorse informative di tutti i tipi aumenteranno drasticamente come l'insegnamento, l'apprendimento e la ricerca diventano più interdisciplinari, collaborativi e interattivi. Se Duke intende essere leader nell'innovazione scientifica e pedagogica, dobbiamo riconoscere e sostenere il ruolo chiave delle nostre biblioteche e dell'infrastruttura di informazione, soprattutto alla luce del rapido cambiamento tecnologico [...].

In questa prospettiva, a fronte di uno sviluppo così veloce, occorre uno sforzo ulteriore per affrontare in

modo innovativo le nuove esigenze educative e formative poste dalla necessità di trattare e gestire una massa così consistente di dati informativi. L'Università della California Santa Barbara intende

incorporare la tecnologia in continua evoluzione nelle aule, nella costruzione e nell'allestimento di laboratori di ricerca all'avanguardia, e tenendo il passo con la tecnologia dell'informazione e di rete, il campus reggerà alla sfida. Le biblioteche avranno un ruolo fondamentale nell'anticipare e rispondere a queste richieste. Queste spazieranno dalla necessità di servizi didattici e informativi espansi per una comunità crescente e diversificata alla sfida di incorporare nei suoi servizi un'ampia e in rapida evoluzione gamma di tecnologie dell'informazione.

La Brown University invece si pone il problema in termini di "leadership educativa", in quanto l'esplosione massiccia della disponibilità di dati ha profonde implicazioni per il modo di educare gli studenti, al fine di renderli "leader nel Ventunesimo secolo":

Un numero crescente di settori richiedono una comprensione di come i dati vengono raccolti, archiviati, analizzati e visualizzati. La crescita dei "big data", inoltre, pone numerose sfide etiche e politiche che vanno dalla privacy alla sicurezza dei dati per la tutela della proprietà intellettuale [...]. Svilupperemo una nuova entità raccogliendo le capacità della Biblioteca Universitaria, il Centro per il calcolo e la visualizzazione, i Servizi informatici e informativi per fornire supporto intensivo per questi gruppi nella raccolta, l'analisi, l'archiviazione e la visualizzazione dei dati.

### *Biblioteca come commons*

L'integrazione delle *facilities* di supporto - biblioteche e tecnologie informatiche - è resa necessaria al fine di ottenere una flessibile ed efficiente gestione manageriale degli spazi, e conseguenti economie economico-finanziarie. Questa soluzione apre la possibilità di nuovi spazi di lavoro e di studio, dove possano nascere e affermarsi nuove possibilità di didattica e di ricerca, in un'atmosfera non più formale, ma informale e collaborativa.

A fronte della massiccia digitalizzazione della documentazione scientifica, la tradizionale rigidità degli spazi assegnati alla biblioteca fondata sulla carta non favorisce evidentemente agli occhi dei vertici manageriali degli atenei una gestione degli ambienti funzionale alle nuove esigenze. Ecco dunque che lo spazio deve diventare flessibile, efficiente, gradevole, aperto e conversazionale, in una prospettiva che da manageriale e gestionale diventa contemporaneamente sociale ed edu-

cativa. Già nel 2002, California Berkeley si proponeva di rafforzare il ruolo della biblioteca come *intellectual commons*:

La biblioteca fornisce anche un particolare tipo di beni comuni, dove gli studenti, docenti e personale, anche se impegnati nel lavoro individuale, acquisiscono il senso di essere parte di una comunità di persone che apprendono che ha resistito per generazioni. La nostra eccezionale biblioteca rimane una preziosa risorsa nel reclutare e trattenere studenti, docenti e personale. Tuttavia, nonostante la natura sempre più collaborativa sia di insegnamento e di ricerca, in generale, la biblioteca non accoglie le dinamiche dello studio di gruppo: mentre le aule per il lavoro di gruppo sono a volte disponibili, sono spesso remote dallo spazio comune. E, naturalmente, la biblioteca tradizionale scoraggia fortemente la conversazione informale, ma come il Free Speech Café della Moffitt Library ha dimostrato, il valore della biblioteca come destinazione è notevolmente migliorata quando includiamo un posto per loro.

È un'evoluzione iniziata circa 15 anni fa nel momento in cui si è teorizzato l'evoluzione dalla biblioteca cartacea alla biblioteca digitale e poi all'*information commons*, e che in questi ultimi anni è stata concettualizzata come passaggio al *learning commons*.<sup>22</sup> In questo senso, il pieno convergere degli interessi di bibliotecari e informatici e di docenti e manager accademici porterebbe a un completo rinnovo e una piena valorizzazione degli spazi e dei servizi ivi erogati. Lo sviluppo integrato delle *facilities* costituirebbe così un punto di forza rilevante nello sviluppo strategico degli atenei. Si tratta di una prospettiva critica per creare le condizioni per il successo, come sostenuto dall'Università del Sud California:

Per rafforzare i legami fra le nostre biblioteche e programmi accademici, stiamo creando una nuova biblioteca per l'era digitale. Le nuove tecnologie hanno cambiato il modo di comunicare degli studenti, raccogliere informazioni e imparare; come i docenti insegnano, conducono la ricerca e lavorano uno con l'altro; e come i servizi e le operazioni vengono consegnate ed eseguite. Abbiamo re-immaginato e aggiornato le nostre aule, gli auditorium e i centri di calcolo per supportare una varietà di stili di insegnamento, l'interazione di classe, e i diversi formati multimediali. Abbiamo l'opportunità di costruire l'università digitale, sfruttando le capacità digitali nella didattica, la ricerca, la cura del paziente, l'espressione artistica, la pratica professionale e il servizio.

Anche Colorado Boulder guarda al futuro, ampliando e rinnovando la prospettiva con cui guardare al ruolo della biblioteca:

Tradizionalmente le biblioteche sono al cuore della formazione e del sapere universitari, e servono sia come repository di conoscenza sia come luoghi di studio per l'apprendimento individuale. Mentre ci aspettiamo che questo ruolo si conservi nei prossimi decenni, ci aspettiamo un tipo molto diverso di biblioteca entro il 2030. Il piano strategico delle biblioteche dell'Università di CU-Boulder riconosce che le esigenze e le aspettative dei clienti delle biblioteche stanno cambiando rapidamente, alimentate dalle nuove tecnologie e da nuovi modelli di servizio [...]. Noi concepiamo le nostre biblioteche come *intellectual commons* maggiormente centrate sul cliente, con istruzione alla scoperta dell'informazione sia nell'ambito fisico che in quello virtuale. Nei prossimi decenni, i nostri investimenti si concentreranno sulle risorse digitali per creare "spazi di informazione virtuale", così come nella creazione di spazi fisici che favoriscano l'apprendimento individuale e collaborativo, la ricerca e il lavoro creativo.

L'Università McGill promette di sostenere le proprie priorità strategiche garantendo un servizio di qualità in tutte le aree di supporto, in primis la biblioteca. Proprio nell'era digitale la biblioteca può essere un luogo ideale come spazio sociale in cui studenti, personale e docenti possano interagire in modo informale e la struttura può diventare un supporto fondamentale di apprendimento e partner di ricerca di docenti e studenti e il ruolo dei bibliotecari può trasformarsi, assumendo il rilievo di guida al raggiungimento di una piena alfabetizzazione informativa:

Azione V.1.1: McGill impegnerà ingenti risorse per migliorare la sua biblioteca e per renderla competitiva con la fascia superiore (delle biblioteche) del Nord America, ponendo l'accento su collezioni speciali coerenti con le nostre priorità, di informazione, di servizio e di innovazione. Il ritmo dell'innovazione e del cambiamento tecnologico si fa sentire in tutta l'Università, ma forse in nessun luogo, come continuamente nelle nostre biblioteche [...]. Le biblioteche stanno crescendo in importanza come spazio interattivo per gli studenti, sia tra di loro e con una vasta gamma di oggetti multimediali digitali e tradizionali. Questa importanza dello spazio fisico con accesso continuo è cresciuta nonostante la natura "senza carta" di molte delle interazioni. Il ruolo del bibliotecario si arricchisce in questo mondo digitale, diventa fondamentale nel costruire le collezioni e l'infrastruttura di informazione, così come nell'istruire docenti e studenti per assicurare che raggiungano gli obiettivi di insegnamento, di ricerca e di apprendimento e questo ruolo assume importanza ancora maggiore con l'esplosione delle fonti di informazione.

### *Responsabilità sociale*

Tutto ciò non significa che le attività bibliotecarie assumano rilievo esclusivamente alla luce della loro utilità ai fini della didattica e della ricerca universitarie. La presenza della biblioteca, al pari di quella dei musei, costituisce una risorsa fondamentale che l'università può offrire alla città o al territorio in cui è collocata, in maniera socialmente responsabile nei confronti della comunità ospitante. Il King's College a Londra promette di continuare a

lavorare con i musei, archivi e biblioteche di Londra per aprire le risorse culturali del King's College alla comunità più ampia e continuare a sostenere le attività dei giovani talenti a Londra con l'obiettivo di aiutare nel miglioramento della fornitura di scuola di stato.

Altre due università europee sottolineano l'integrazione con l'intera comunità di riferimento, che va al di là del semplice ritorno di immagine. L'Università di Oslo

aunderà la sua visibilità nella città attraverso l'ulteriore sviluppo di beni e di attività nel centro di Oslo. L'università avrà attività orientate al pubblico, per esempio attraverso i musei, la biblioteca e una maggiore interazione con la città di Oslo, i cittadini di Oslo e del settore imprenditoriale regionale.

Strasburgo evidenzia infine come un orario esteso di apertura della biblioteca costituisca ancora oggi un segnale importante per tutto il resto della comunità cittadina.

### Pianificazione strategica degli atenei e delle biblioteche

Il panorama offerto da questa indagine, sebbene non esaustivo, induce una serie di riflessioni. I bibliotecari possono rendersi conto che i più prestigiosi atenei del mondo non ignorano il loro ruolo e anzi indicano esplicitamente le direttrici strategiche secondo le quali potrebbe indirizzarsi il loro lavoro al fine di supportare fattivamente lo sforzo competitivo di ciascuno ateneo. L'analisi andrebbe indubbiamente approfondita, anche caso per caso. In particolare, sarebbe opportuno studiare se e come i documenti strategici degli atenei siano coordinati con quelli delle loro biblioteche e se dunque gli obiettivi di queste ultime siano allineati a quelli dell'ente di appartenenza.

Il rapporto tra questi due livelli di pianificazione, quello dell'ente e quello delle biblioteche, solleva diverse

problematiche. La letteratura biblioteconomica, per esempio, non indica con chiarezza quanto e come la pianificazione delle biblioteche debba essere allineata a quella dell'ente di appartenenza.<sup>23</sup> D'altra parte, per la stessa natura dell'organizzazione universitaria, è legittimo che ogni struttura di ateneo (sia quelle dedicate alla didattica e/o alla ricerca, sia le strutture di servizio) elabori un proprio piano strategico. È comprensibile dunque che la piena integrazione della pianificazione tra i diversi livelli abbia costituito un obiettivo a cui giungere, piuttosto che un semplice dato di partenza.

Considerata la natura stessa dell'università, sono autorevolmente e unanimemente riconosciute le difficoltà che incontrerebbe un'applicazione rigida degli strumenti della pianificazione strategica.<sup>24</sup> Questo potrebbe essere non solo il caso delle attività di ricerca, ma anche delle biblioteche, sostenute dall'attività e dallo spirito di una comunità professionale con propri valori e una propria tradizione. Sia che un ateneo ignori il ruolo strategico delle biblioteche, sia che un altro lo esalti, questo potrebbe risultare agli occhi di molti bibliotecari implicitamente svalutato, considerato a un livello secondario di *facility* e rigidamente allineato alle indicazioni dei vertici. Ne potrebbe risultare sminuita non solo la funzione della struttura ma anche la professionalità del bibliotecario.

Questa lettura potrebbe essere autorizzata dall'evidente difficoltà che attualmente esiste nel rendere apprezzabile il ruolo delle biblioteche e che costituisce una preoccupazione di tutti i bibliotecari. Ciò non toglie che, a fronte delle trasformazioni che hanno segnato a livello internazionale il mondo dell'istruzione universitaria, sia necessario affrontare la questione da un altro punto di vista. Lo sforzo competitivo degli atenei non può fare a meno di una delle componenti tradizionalmente essenziali del mondo accademico, quello delle biblioteche. L'attenzione riservata alle biblioteche dai piani strategici della maggior parte degli atenei più prestigiosi lo dimostra. La ricognizione effettuata individua con una certa precisione i temi di maggiore interesse per i vertici che orientano la strategia degli atenei. Ciò non nega l'importanza del lavoro tradizionalmente svolto dai bibliotecari. Indica anzi – sebbene con un linguaggio diverso da quello tipico dei bibliotecari – che le biblioteche possono rendere chiaramente visibile agli atenei e ai rispettivi *stakeholders* (in primis, quelli interni) il valore aggiunto che le proprie attività possono garantire loro.

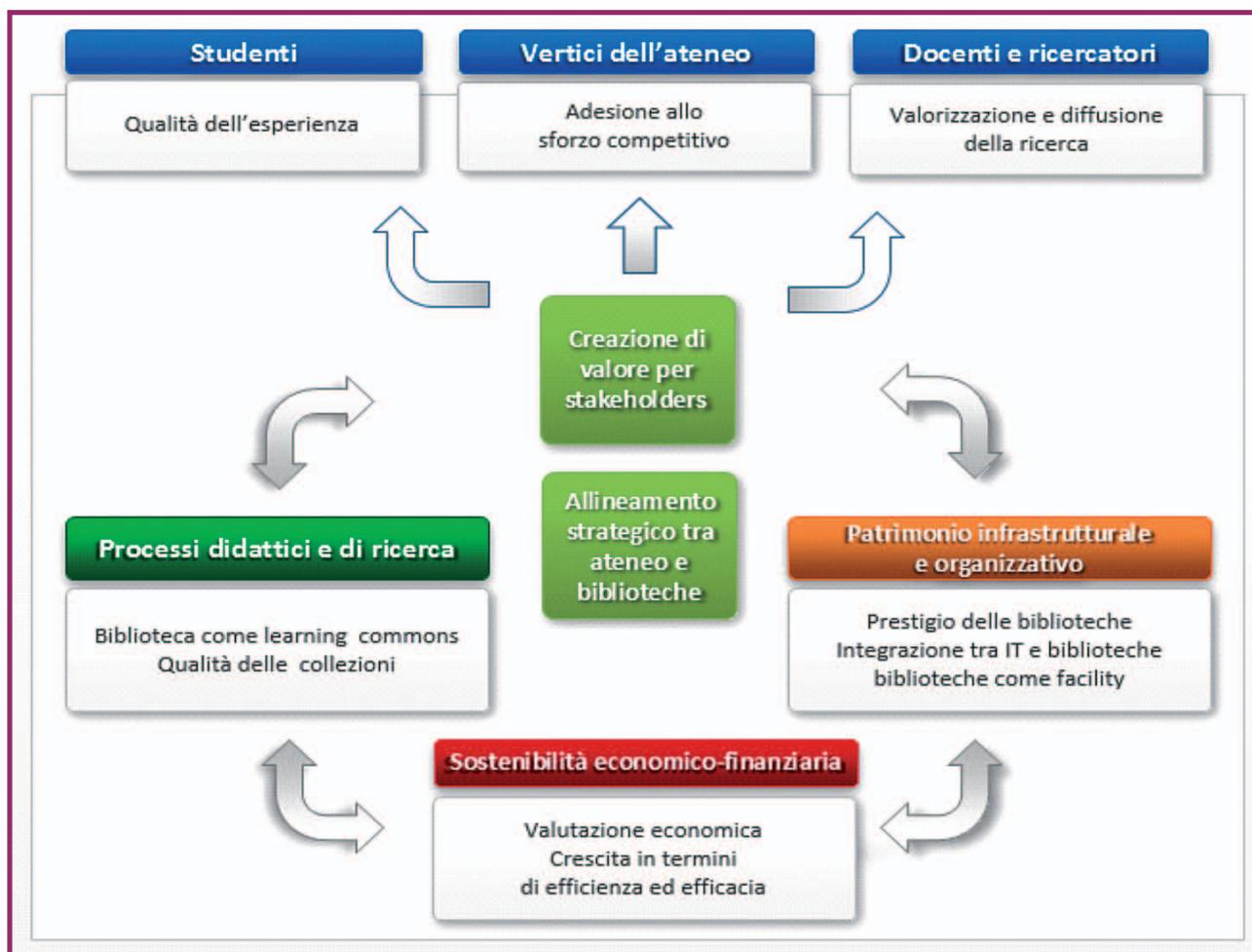
C'è chi ha affermato che la gestione strategica degli

atenei, pur con tutti i difetti e i limiti che vengono costantemente sottolineati, è qui per rimanere. Risponde infatti alla necessità sempre più diffusa a livello internazionale di valutazione anche competitiva delle performance e dei risultati, di rendicontazione dell'uso del denaro pubblico, di accreditamento e di reputazione delle istituzioni accademiche. La focalizzazione verso le esigenze dell'utenza di riferimento e della propria comunità non è mai mancata ai bibliotecari. Tradizionalmente, l'adesione ai valori a cui si ispira la professione ha costituito per lungo tempo garanzia indiscussa di un adeguato svolgimento del proprio lavoro. Oggi anche i bibliotecari sono chiamati a confrontarsi con le politiche degli atenei di appartenenza.

L'elaborazione di una pianificazione bibliotecaria allineata agli obiettivi dell'università di riferimento costituisce uno sforzo fondamentale al fine di giocare una parte sempre più attiva all'interno della comunità di riferimento. Ciò potrebbe apparire troppo "stringente" rispetto al possibile desiderio delle biblioteche di mantenere se non una propria autonomia, comunque la propria tradizionale fisionomia. Lo ha analizzato chiaramente alcuni anni fa Sara McNicol, in un'indagine che coinvolse i direttori delle biblioteche accademiche inglesi, e che rilevò proprio le difficoltà che potevano sorgere nel momento di allineare la pianificazione delle biblioteche a quella delle università di appartenenza. D'altra parte, la stessa McNicol indicava chiaramente che l'allineamento alle strategie di ateneo costituiva per le biblioteche una strada obbligata.<sup>25</sup>

Il percorso compiuto in questa direzione negli ultimi anni, soprattutto a livello internazionale, è stato recentemente delineato da Daniela Grandin, Francesca Ferrari, Cristina Mandelli.<sup>26</sup> In quello studio sono stati analizzati i comportamenti adottati dalle biblioteche di alcuni atenei, scelti come campione significativo tra quelle università internazionali in cui le azioni e le politiche di sviluppo dei servizi bibliotecari si sono strettamente connesse alle strategie degli atenei di appartenenza. Secondo le autrici questa analisi conferma come sia necessario arrivare a una

ridefinizione del ruolo delle biblioteche accademiche fino alla delineazione di un nuovo paradigma che faccia emergere le dirette connessioni tra servizi offerti dai sistemi bibliotecari e obiettivi strategici degli atenei e che dimostri quale può essere il valore dei servizi bibliotecari nelle attività strategiche dell'università: formazione, conoscenza e ricerca.



Rappresentazione degli elementi che definiscono i piani strategici degli atenei

Nei casi analizzati le biblioteche sono considerate strumenti centrali per la competitività degli atenei, e anzi svolgono un ruolo attivo, se non proattivo, rispetto allo sforzo strategico complessivo. La diffusione e la distribuzione dei servizi digitali per la ricerca e la didattica, in modo non più vincolato al luogo fisico della biblioteca; la rimodulazione organizzativa con il coinvolgimento trasversale nella realizzazione delle attività di altri settori dell'ateneo; l'apertura delle biblioteche a una più ampia comunità che coinvolge sia quella territoriale che quella delle reti internazionali: sono quelli che le autrici hanno chiamato "assi strategici" secondo cui si sono mosse le biblioteche in accordo con le politiche degli atenei e orientando tutta la loro attività.

### In sintesi

In questa sede si è teso a mettere in luce le diverse sfaccettature dell'immagine delle biblioteche che i verti-

ci degli atenei di tutto il mondo intendono dare nella presentazione delle loro strategie. Gestione manageriale degli spazi fisici al fine di valorizzarne l'uso e flessibilità organizzativa al fine di renderli maggiormente aderenti alle esigenze della comunità accademica; sviluppo dell'accesso alle risorse bibliografiche fortemente integrato a quello dell'infrastruttura digitale e crescente processo di dematerializzazione, a sua volta in grado di favorire un uso ancora più flessibile dello spazio; impegno verso un miglioramento costante dell'esperienza offerta ai propri utenti; diffusione e valorizzazione dei prodotti della ricerca, soprattutto tramite l'open access; senso di responsabilità verso le comunità territoriali di riferimento. Sono questi in sintesi i grandi temi che nei diversi atenei possono coinvolgere direttamente biblioteche e bibliotecari. Questi risultati confermano sostanzialmente le indicazioni emerse dallo studio di Grandin, Ferrari e Mandelli. Rispetto al campione di atenei prescelto in quello

studio, si è scelto in questa sede di ampliare la ricerca e riprodurre alcuni tra i brani più significativi incontrati nei piani strategici al fine di evidenziare il rilievo che tali temi spesso assumono a livello internazionale. Non si può altresì nascondere che questi modelli potrebbero contribuire a ispirare tutti quegli atenei che intendano nel futuro coinvolgere compiutamente nelle loro strategie competitive le strutture bibliotecarie. Queste ultime potranno per loro conto apprezzare come le tematiche di interesse bibliotecario possano assumere una valenza pienamente strategica, in corrispondenza degli specifici interessi dei principali *stakeholders* di riferimento. Intraprendendo inoltre la scelta di un più consapevole allineamento con le politiche di ateneo, le scelte organizzative e le attività delle biblioteche potrebbero ottenere nuovo impulso.

Si è inteso infine offrire una sintetica e riassuntiva rappresentazione grafica di questi temi, rapportandoli agli interessi di ciascuno dei gruppi di *stakeholders*, ispirandosi al modello dei cruscotti della *balanced scorecard* per le università presentato da Francesca Mandanici.<sup>27</sup> L'allineamento tra strategia delle biblioteche e strategia dell'ateneo intero può costituire il motore di un'iniziativa che, senza sminuire le tradizionali attività delle biblioteche, le sviluppi secondo le direttrici sin qui illustrate, opportunamente concretizzate in una serie di obiettivi misurabili. La sostenibilità economico-finanziaria delle iniziative e degli investimenti in campo bibliotecario può portare a rafforzare il ruolo delle strutture come fornitrici di servizi e, soprattutto, di valore agli occhi degli *stakeholders* principali, gli studenti, i docenti-ricercatori, e i vertici manageriali dell'ateneo.

---

---

## NOTE

\* Le opinioni espresse in questo lavoro sono da considerarsi strettamente personali e non impegnative in alcun modo per l'ente di appartenenza dell'autore.

<sup>1</sup> La pianificazione strategica si è affermata nelle istituzioni accademiche inglesi e nord-americane tra la fine degli anni Settanta e l'inizio degli anni Ottanta. Su questa esperienza si può vedere ANGELO PALETTA, *Il governo dell'Università. Tra competitività e accountability*, Bologna, il Mulino, 2004, in particolare le pp. 200-204. L'analisi e il confronto a livello internazionale dei principali esempi di pianificazione strategica consentono addirittura di modellare veri e propri "raggruppamenti strategico-competitivi" (ANDREA BERETTA ZANONI - PAOLO BORZATTA, *Un*

*nuovo modello per la pianificazione strategica in università*, "Harvard Business review", 2001, n. 5, p. 98-105).

<sup>2</sup> Sulla pianificazione strategica degli atenei italiani nell'ultimo decennio, si può vedere: LAURA PEDRON, *Il comportamento strategico gestionale delle università italiane*, "Azienda pubblica", 19 (2006), p. 445-70; GIUSEPPE CATALANO - MARIO BOLOGNANI, *Strategie competitive e Università*, "Sviluppo e organizzazione", 2007, n. 222, p. 35-57; SILVIA CANTELE - MARTINA MARTINI - BETTINA CAMPEDELLI BERTACCHE, *La pianificazione strategica nelle università: alcune evidenze empiriche dall'Italia e una proposta metodologica*, "Azienda pubblica", 24 (2011), p. 339-59.

<sup>3</sup> La pianificazione strategica è diventata prassi comune in molte biblioteche a livello internazionale. Sull'argomento si veda SHEILA CORRALL, *Strategic planning in academic libraries*, in *Encyclopedia of library and information science*, 2. ed., a cura di Miriam A. Drake, New York, Dekker, 2003, p. 2742-2754.

<sup>4</sup> Sul futuro dei sistemi bibliotecari, vedi per es. MARIA CASSELLA, *I sistemi bibliotecari di Ateneo nella svolta della legge 240/2010*, "Biblioteche oggi", 31 (2013), n. 9, p. 16-20. Nella Unconferenze AIB di Firenze del 29 settembre 2013 un nuovo approccio per i sistemi bibliotecari è stato sollecitato da "Maraviglia [che ha] evidenziato quanto sia importante integrare le biblioteche nella politica di Ateneo, anche e soprattutto essendo presenti come SBA nei tavoli dove si decide la strategia universitaria e anche la distribuzione delle risorse. Questo comporta un approccio diverso delle biblioteche che devono partire non dai problemi delle biblioteche (o delle strategie di sopravvivenza) ma dal punto di vista delle problematiche dell'Università e di come le biblioteche possono in modo specifico e visibile fare sinergia con tutti gli altri Uffici" (<<http://aibcnur.wordpress.com/2013/10/02/il-contesto-micro-e-macro-delle-biblioteche-universitarie-interventi-allunconference-su-cui-riflettere/>>).

<sup>5</sup> Sul concetto di strategia aziendale, ROBERT M. GRANT - JUDITH JORDAN, *Fondamenti di strategia*, Bologna, il Mulino, 2013; sugli strumenti di pianificazione aziendale, PAOLO BASTIA, *Sistemi di pianificazione e controllo*, Bologna, il Mulino, 2008. Sulla possibilità di usare il termine "strategia" in ambito universitario, A. PALETTA, *Il governo dell'Università*, cit.: "I termini strategia e pianificazione strategica, budgeting, controllo di gestione, gestione delle risorse umane e altri ancora, sono divenuti d'uso comune nelle università" (p. 197). Sul tema è intervenuta anche FRANCESCA MANDANICI, *Il controllo strategico nell'azienda università*, Milano, Franco Angeli, 2011, in particolare nel capitolo "Il ruolo della pianificazione e controllo nelle università", p. 75-91, dove si sottolinea come oggi "l'università (sia) un'azienda chiamata a sviluppare la propria strategia grazie alla crescente autonomia concessale, a competere sul mercato nazionale e internazionale per attrarre gli studenti, a interpretare le esigenze degli stakeholder per soddisfarle, nonché a promuovere e far conoscere al mercato i suoi servizi formativi e di ricerca" e dunque "si rende necessario introdurre, nei suoi diversi livelli organizzativi, logiche di funzionamento innovative rispetto al passato e impiegare strumenti manageriali a supporto delle decisioni strategiche e operative. Tali logiche e strumenti trovano tutti un comune denominatore nell'attività tesa a fissa-

re obiettivi strategici, a tradurli in scelte di breve, medio e lungo periodo e a misurare e valutare le performance conseguite". Segue questa impostazione anche GIANFRANCO REBORA, *Nessuno mi può giudicare? L'università e la valutazione*, Milano, Guerini, 2013, p. 43-52.

<sup>6</sup> LUIGI BRUSA, *Mappa strategica e business plan*, Milano, Giuffrè, 2011, p. 10-11. Il riferimento sull'argomento è ROBERT S. KAPLAN - DAVID P. NORTON, *Mappe strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, Torino, ISEDI, 2005.

<sup>7</sup> L. BRUSA, *Mappa strategica e business plan*, cit., p. 56. Si veda anche A. PALETTA, *Il governo dell'Università*, cit., p. 279-89.

<sup>8</sup> Sull'ambito universitario come caratterizzato da "legami laschi", secondo la classica visione di Karl Weick, si veda il recente STEFANO ZAN, *Le organizzazioni complesse. Logiche d'azione dei sistemi a legame debole*, Roma, Carocci, 2011.

<sup>9</sup> Si veda STEVEN T. BRESLAWSKI, *Strategic planning when aligning curriculum and resources*, in *Organization and administration in higher education*, a cura di Patrick J. Schloss e Kristina M. Cragg, New York-London, Routledge, 2013, in particolare p. 148-175. Sulle caratteristiche che oggi differenziano gli organi centrali di governo delle università italiane da quelli delle università di altre nazioni, si veda l'intervento di GILIBERTO CAPANO e MARIO REGINI al Seminario CRUI del 23 Marzo 2011, *Gli organi centrali di governo delle università: dal conflitto di interesse alla responsabilità. Uno sguardo comparato*, disponibile sul sito <<http://240inpratica.wordpress.com/>>.

<sup>10</sup> L. BRUSA, *Mappa strategica e business plan*, cit., p. 134-137 e A. PALETTA, *Il governo dell'Università*, cit., p. 280-84. Entrambi richiamano come esempio il piano di Edimburgo come modello. Vedi il piano 2012-2016 all'indirizzo <<http://www.ed.ac.uk/schools-departments/governance-strategic-planning/strategic-planning/strategic-plan-2012-16?language=pl>>.

<sup>11</sup> "La nostra visione. Reclutare e sviluppare i più promettenti studenti del mondo e il personale più eccezionale ed essere una vera Università globale che porti benefici alla società nel suo complesso.

La nostra missione. La missione della nostra università è la creazione, la diffusione e la conservazione della conoscenza. Come un importante centro mondiale di eccellenza accademica ci proponiamo di:

- rafforzare la nostra posizione come una delle principali università di ricerca e di insegnamento del mondo e confrontare le nostre prestazioni con i più alti standard internazionali;
- fornire l'ambiente di apprendimento e insegnamento di qualità più alta per il maggiore benessere dei nostri studenti e fornire un eccezionale portafoglio di istruzione;
- produrre laureati completamente attrezzati per raggiungere i più alti standard personali e professionali;
- dare un contributo significativo, sostenibile e socialmente responsabile alla Scozia, al Regno Unito e al mondo, la promozione della salute, la crescita economica e il benessere culturale".

<sup>12</sup> Il piano strategico 2008-2012 si riferiva in questo modo alla realtà bibliotecaria: "Abbiamo una delle più grandi biblioteche

universitarie del Regno Unito, in possesso di circa 3,7 milioni di oggetti fisici e circa 20.000 riviste e 500.000 e-book. Stiamo investendo 60.000.000 di sterline in un progetto di riqualificazione graduale per mettere la nostra Main Library in George Square all'avanguardia nella fornitura di servizi bibliotecari. Stiamo giocando un ruolo di primo piano nella gestione della conoscenza nel Regno Unito attraverso l'istituzione del Centro Digital Curation e ospitando il centro dati nazionale EDINA per fornire e sviluppare servizi online per le università del Regno Unito, gli istituti di ricerca e gli istituti di istruzione" (<<http://www.docs.sasg.ed.ac.uk/gasp/strategicplanning/StrategicPlan.pdf>>).

<sup>13</sup> *University of Oxford Strategic Plan, 2013-2018*, "Oxford University Gazette", v. 143, n. 5025, suppl. 1, 22/05/2013, all'indirizzo <[https://www.ox.ac.uk/media/global/www.ox.ac.uk/local/sites/gazette/documents/supplements2012-13/University\\_of\\_Oxford\\_Strategic\\_Plan\\_2013-2018\\_\(1\)\\_to\\_No\\_5025.pdf](https://www.ox.ac.uk/media/global/www.ox.ac.uk/local/sites/gazette/documents/supplements2012-13/University_of_Oxford_Strategic_Plan_2013-2018_(1)_to_No_5025.pdf)>.

<sup>14</sup> Sulla convergenza gestionale e organizzativa tra biblioteche e strutture informatiche, si veda *Managing academic support services in universities. The convergence experience*, a cura di Terry Hanson, Londra, Facet, 2005

<sup>15</sup> I piani sono generalmente disponibili sui siti internet degli atenei. Ovviamente il rischio che si corre è quello di privilegiare le università inglesi, australiane e del Nord America, che in maniera più esplicita hanno sperimentato negli ultimi decenni questo strumento di comunicazione e di controllo di gestione. Il ranking utilizzato è stato quello dell'Academic Ranking of World Universities (ARWU, all'indirizzo <<http://www.shanghairanking.com>>). Il recupero dei piani strategici è avvenuto tramite Google. Per semplificare la lettura, si è scelto di non riprodurre le URL dei documenti citati. Chi lo desiderasse può chiedere all'autore i documenti reperiti in lingua originale. La traduzione è a cura dell'autore.

<sup>16</sup> Il mancato reperimento sui siti di alcuni atenei può essere dovuto all'assenza di un unico documento, esplicitamente chiamato "piano strategico", oppure ad altre caratteristiche organizzative e istituzionali di non immediata identificazione in questa fase.

<sup>17</sup> "Per sostenere l'uso e la conservazione delle sue collezioni, i servizi bibliotecari di Oxford aggiorneranno i loro ambienti fisici e virtuali. Sarà intrapresa la ristrutturazione della New Bodleian Library, al fine di salvaguardare il patrimonio delle nostre collezioni, creare spazi per l'integrazione della didattica e della ricerca con le collezioni della biblioteca e il personale, e migliorare l'accesso del pubblico per promuovere una più ampia conoscenza di autori, libri e biblioteche".

<sup>18</sup> Un caso simile è quello costituito dall'Università dell'Iowa dove alcuni anni or sono tra gli indicatori del piano strategico di ateneo era stata individuata la posizione delle biblioteche nel ranking dell'ARL (MARY SUE COLEMAN, *Implementing a strategic plan using indicators and targets*, in BRENT D. RUBEN, *Pursuing excellence in higher education: eight fundamental challenges*, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, p. 117-127).

<sup>19</sup> Il *facility management* è il processo manageriale attraverso il quale un'organizzazione integra tutti i servizi specialistici *noncore* al fine di raggiungere gli obiettivi strategici, coin-

volgendo compiutamente persone, spazi, luoghi, processi e tecnologie (traduco liberamente da ABDUL RAZZAK RUMANE, *Quality management in construction projects*, Boca Raton, CRC Press, 2010, p. 347).

<sup>20</sup> IF PRICE - FIDES MATZDORF - LOUISE SMITH - HELEN AGAHI, *The impact of facilities on student choice of university*, "Facilities", 21 (2003), n. 10, p. 212-222. Tra le *facilities* che influenzano le scelte degli studenti in fase di immatricolazione, la disponibilità di computer (siamo nel 2003) è universalmente riconosciuta tra le principali, ma spesso viene (o veniva) a trovarsi dietro la disponibilità di servizi di biblioteca. Sull'argomento vedi anche: FRANCISCO MARMOLEJO - REYNOLD GONZALEZ - NILS GERSBERG - SUVI NENONEN - PABLO CAMPOS CALVO-SOTELO, *Higher Education Facilities: Issues and Trends*, "PEB Exchange", 2007, n. 1; GARY L. REYNOLDS, *The impact of facilities on recruitment and retention of students*, "New directions for institutional research", 2007, n. 135, p. 63-80.

<sup>21</sup> Hanno tematizzato il rilievo assunto dal concetto di esperienza nel settore dei servizi B. JOSEPH PINE II - JAMES H. GILMORE, *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Milano, Etas, 2000. La lettura del testo mi è stata suggerita da Maria Stella Rasetti con parole che riprendo integralmente, estendendole dalla biblioteca all'intera esperienza universitaria: "Le aziende produttrici di servizi, per garantirsi un alto livello di competitività, sono chiamate oggi a offrire non solo i servizi in sé (che saranno simili a quelli della concorrenza), ma soprattutto l'esperienza che i clienti vivono usando i servizi stessi. Solo in questo modo potranno offrire qualcosa che permetta loro di farsi ricordare, e quindi farsi scegliere anche in futuro" (<[http://www.mariastella.rasetti.it/pagina.php%3fid\\_pagina=43](http://www.mariastella.rasetti.it/pagina.php%3fid_pagina=43)>).

<sup>22</sup> Ne ha già riferito lo sviluppo alcuni anni fa MICHELE SANTORO, *Information Commons: un modello di cooperazione per le biblioteche accademiche*, in *La biblioteca condivisa: strategie di rete e nuovi modelli di cooperazione*, a cura di Ornella Foglieni, Milano, Editrice Bibliografica, 2004, Atti del Convegno Stelline tenuto a Milano nel 2003, p. 254-266. Ora vedi, per esempio, al di fuori della letteratura biblioteconomica, PETER JAMIESON, *The serious matter of informal learning*, "Planning for higher education", 37 (2009), n. 2, p. 18-25.

<sup>23</sup> Non se ne occupa che di sfuggita JOSEPH R. MATTHEWS, *Strategic planning and management for library managers*, Westport, Libraries Unlimited, 2005, e limitate sono anche le indicazioni di ROBERT D. STUEART - BARBARA B. MORAN, *Library and information center management*, 7.ed., Westport-Londra, Libraries Unlimited, 2007.

<sup>24</sup> Sull'argomento, oltre al già citato S. ZAN, *Le organizzazioni complesse*, vedi anche MICHAEL SHATTOCK, *Managing successful universities*, Maidenhead-New York, Open University, 2003.

<sup>25</sup> SARAH MCNICOL, *The challenges of strategic planning in academic libraries*, "New Library World", 168 (2005), n. 1218/1219, p. 496-509.

<sup>26</sup> DANIELA GRANDIN - FRANCESCA FERRARI - CRISTINA MANDELLI, *Le biblioteche accademiche strumenti strategici per la competitività degli atenei*, "Biblioteche oggi", 33 (aprile 2015), p. 33-44. Ho avuto la possibilità di leggere il lavoro in anteprima rispetto alla sua uscita, nel momento conclusivo di questa ricerca. Ringrazio per la cortesia le autrici e il direttore della rivista.

<sup>27</sup> F. MANDANICI, *Il controllo strategico*, cit., p. 221.

DOI: 10.3302/0392-8586-201504-003-1

## ABSTRACT

The role of libraries has changed in the last years due to great transformations being carried out. However, librarians want to be involved in strategic decisions taken by their universities. But the strategic plans of universities intend libraries as useful supports for research and teaching? The paper analyzes strategic plans of the leading universities of the world, taking notice of libraries in particular. Results are very interesting. Most universities plan strategically the importance of their libraries. Universities aim to an efficient management of their spaces, thinking libraries as learning commons, and aim to increase digitization of resources and an integrated development with computer networks.