

# Disegnare il futuro

## Intervista a Cecilia Cognigni, coordinatrice della Commissione nazionale biblioteche pubbliche dell'AIB

**MASSIMO BELOTTI**

“Biblioteche oggi”  
belotti@bibliotecheoggi.it

**L**a Commissione biblioteche pubbliche dell'AIB, coordinata da Cecilia Cognigni, ha prodotto nei mesi scorsi un documento dal titolo impegnativo: *Disegnare il futuro della biblioteca. Linee guida per la redazione dei piani strategici per le biblioteche pubbliche*.

Ho incontrato Cecilia a Milano nell'ambito di Artlab 2019 e le ho chiesto di rispondere ad alcune domande.

*Disegnare la biblioteca rappresenta per molti aspetti un documento unico e innovativo nel panorama biblioteconomico italiano, dichiarando di ispirarsi a un contesto internazionale in trasformazione e a una pluralità di stimoli che provengono da esso. Quali sono stati i punti di riferimento e gli scenari?*

La biblioteca pubblica è per sua specifica natura e vocazione in stretta relazione con i cambiamenti in atto nel contesto socio-culturale. Per questo mettere a fuoco gli elementi di scenario rappresenta per la biblioteca un passaggio necessario a pianificare azioni migliorative e di sviluppo dei servizi e delle attività. Ci sono alcuni documenti che possono aiutare i bibliotecari a fare questo. Fra tutti al primo posto abbiamo citato l'Agenda ONU 2030 sullo sviluppo sostenibile, un documento strategico globale in cui si indicano le strade da intraprendere per correggere l'attuale modello di sviluppo, giudicato non più sostenibile non solo sul piano ambientale, ma anche dal punto di vista economico e sociale; un documento che invita tutti i paesi e tutte le componenti della società,

anche le biblioteche, a offrire il proprio contributo. Con i suoi diciassette obiettivi l'agenda rappresenta uno strumento di indirizzo e di scenario che investe di uno specifico ruolo le biblioteche da diversi punti di vista. Fra gli obiettivi basti pensare a: fornire un'educazione di qualità, equa e inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti (obiettivo 4); incentivare una crescita economica, duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti (obiettivo 8); costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile (obiettivo 9); sconfiggere la povertà, anche quella educativa (obiettivo 1). Possiamo aggiungere che le biblioteche, come sostiene l'IFLA, possono dare il proprio contributo all'attuazione di tutti gli obiettivi, come è ampiamente spiegato nel documento *Access and Opportunity for All: How Libraries contribute to the United Nations 2030 Agenda*.<sup>1</sup>

Un altro punto di riferimento per la definizione dell'attuale scenario è rappresentato dall'IFLA Global Vision che ha inteso mettere a punto una “visione globale” sulle biblioteche partendo dalle esperienze e dalle visioni dei bibliotecari. Il progetto ha previsto l'organizzazione di workshop in diversi paesi finalizzati a identificare quali fossero le sfide e le opportunità future per le biblioteche e le azioni da intraprendere per fornire delle risposte. Da questi workshop sono poi scaturite una serie di domande a risposta

multipla, pubblicate nell'agosto 2017 su una piattaforma online e inviate a bibliotecari di tutto il mondo, finalizzate a comprendere quale fosse la loro visione. Il progetto si è concluso il 16 ottobre 2017 con 21.772 risposte provenienti da 190 su 193 stati membri delle Nazioni Unite. La restituzione dei risultati del questionario IFLA Global Vision ha messo in luce quale sia il pensiero globale nei confronti del "concetto biblioteca" e ha evidenziato quanto sia inevitabile contestualizzare a livello locale quelle azioni ritenute necessarie a livello globale.

La Commissione ha pensato fosse utile analizzare il contesto italiano avviando un progetto di ricerca, *Il bibliotecario racconta la biblioteca pubblica. Metodi narrativi per progettare la biblioteca di domani*, svolto in collaborazione con la Scuola di specializzazione in Beni archivistici e librari della Sapienza Università di Roma, con l'obiettivo di esplorare, mediante le tecniche e gli strumenti della ricerca qualitativa e svolgendo una serie di interviste semi-strutturate, quale visione hanno i bibliotecari nei confronti delle biblioteche pubbliche del nostro Paese.

Se questi possono rappresentare dei punti di riferimento a livello globale e nazionale, per la definizione di un piano strategico sarà importante, avvalersi anche di documenti, indagini e ricerche locali, compresi i piani strategici delle città o altri documenti e ricerche che possano tornare utili a sviluppare, entro un determinato quadro normativo di settore, un ragionamento che contestualizzi i bisogni e le prospettive di un determinato luogo e di una specifica comunità. Bisogna guardare innanzitutto a ciò che sta avvenendo fuori dalle biblioteche per "posizionarne" ruolo e azioni e valorizzarle come istituzioni culturali "di primo livello" della contemporaneità.

*Mi pare di capire che con il vostro documento non vogliate proporre un modello ma una metodologia e una strumentazione che mettano in grado ogni biblioteca di costruirsi il proprio "modello".*

La nostra proposta intende spostare l'accento sulla necessità di dotare le biblioteche pubbliche di documenti condivisi che possano tornare utili nel lavoro quotidiano e che supportino la comunità professionale nel disegno delle tappe di sviluppo della biblioteca, coinvolgendo le amministrazioni, i decisori e le comunità, piuttosto che su una riflessione che orienti il ragionamento verso ciò che la biblioteca debba essere

o non essere. Le specifiche vocazioni nascono da una virtuosa dialettica fra contesto, storia dei territori e delle istituzioni, entro uno scenario che resta comunque quello del dibattito sull'identità della biblioteca pubblica che si è sviluppato nel nostro paese. Questo dibattito influenza le interpretazioni, ma non deve irrigidirle, piuttosto dovrebbe metterle in condizione di evolvere nel tempo e di sviluppare la propria missione con coraggio e capacità di visione, nel rispetto dei bisogni che sono differenti nei diversi luoghi e situazioni. Poiché le biblioteche sono influenzate dall'evoluzione del contesto e hanno il compito di contribuire a trasformarlo, migliorando la qualità di vita delle persone, hanno bisogno di strumenti agili e flessibili, capaci di accompagnarle nel percorso e di guidarne i processi. Per questo è importante potersi dotare di un piano strategico; di questo le biblioteche secondo noi hanno bisogno, al pari di altre istituzioni culturali che hanno già intrapreso questo cammino.



Cecilia Cognigni

*Che cosa intendete per "Piano strategico"? Quali sono i principali elementi che lo costituiscono?*

Come scriviamo nel documento: "Il piano strategico è un documento programmatico che disegna le tappe di sviluppo della città, del territorio o di una istituzione, secondo un arco temporale che potrà essere pari a quello di un mandato amministrativo oppure su un arco temporale definito a priori, possibilmente non superiore a un quinquennio, realizzato attraverso un metodo e un processo – la pianificazione strategica – finalizzati ad aggregare e coinvolgere tutta la comunità locale in una riflessione sul futuro, sulle azioni e i progetti, nel nostro caso, dei servizi bibliotecari per realizzarli. L'obiettivo principale è quello di costruire in modo condiviso il futuro dei servizi bibliotecari. A tal fine il metodo della pianificazione strategica è orientato ad agevolare la comprensione, il dialogo e la ricerca di soluzioni tramite la continua interazione

fra gli attori (biblioteca, decisori e cittadini), favorendo e facilitando la creazione di pratiche partecipative strutturate – seminari, tavoli di lavoro, progetti – nella gestione dei servizi bibliotecari anche in relazione a tutti gli altri servizi del territorio”.<sup>2</sup> La dimensione partecipativa in esso è dunque strutturale e fondativa. I principali fattori che lo costituiscono sono gli elementi di scenario di cui si è detto sopra, i diversi portatori di interesse (decisori politici, bibliotecari, cittadini) e le metodologie di pianificazione strategica che consentiranno di mettere a fuoco la *mission* e la *vision* e di individuare le priorità cui vincolare, in un certo lasso di tempo, l’azione strategica della biblioteca. Sarà utile far precedere l’individuazione delle priorità da una analisi del contesto e della comunità e da un’analisi dei pubblici e dei loro bisogni, partendo dall’elaborazione di dati e dallo sviluppo di analisi specifiche grazie anche all’utilizzo di metodologie qualitative. Le azioni strategiche che costituiranno il piano dovranno esprimere delle priorità e con pragmatismo indicarne le modalità di attuazione, con tempi, dotazioni di personale e finanziarie.

*Nelle Linee guida viene dedicato un approfondimento alle nuove metodologie di progettazione, con particolare riguardo al project management, già sperimentate anche in ambito bibliotecario. Ci puoi illustrare le più innovative e coerenti con gli obiettivi delle biblioteche?*

Sì in realtà abbiamo voluto mettere in evidenza come le nuove metodologie di progettazione stiano trasformando anche il mondo delle biblioteche. Oltre ai diversi strumenti di analisi qualitativa di cui si è già detto sopra, una particolare attenzione andrà dedicata ai metodi di analisi, sviluppo e coinvolgimento dei pubblici. “Sono termini che comprendono un ampio spettro di attività e sono concetti utilizzati per descrivere i modi in cui sono gestite le relazioni fra i pubblici e le organizzazioni culturali. L’*Audience Agency* li definisce come “un approccio pianificato e ampiamente condiviso dall’organizzazione per estendere il raggio d’azione e la natura delle relazioni con il pubblico, un approccio che aiuta una organizzazione culturale a dare compimento alla propria missione, a bilanciare la propria proposta sociale, la propria sostenibilità finanziaria e le proprie ambizioni creative”.<sup>3</sup>

Un altro strumento di lavoro può essere lo *scenario planning* che nel documento viene così definito: “una metodologia che permette di assumere decisioni stra-

tegiche in base all’individuazione di possibili scenari futuri. Questi ultimi sono delle vere e proprie storie, che descrivono i possibili cambiamenti dell’ambiente esterno e interno nel tempo. Solitamente vengono delineati 3 o 4 scenari, da quello più catastrofico a quello più favorevole all’impresa; nel mezzo vi sono gli scenari più moderati e apparentemente più plausibili”.<sup>4</sup>

Sono da citare anche le analisi di impatto e cioè la misura del valore generato dalle biblioteche pubbliche che è particolarmente importante per consentire di misurare la “crescita delle biblioteche” in modo “sostenibile”, cioè attento alle ricadute che le decisioni possono avere sulle politiche culturali di oggi e di domani e la “crescita delle persone” grazie alle biblioteche. Ci sarà bisogno di nuovi indicatori che consentano di: “misurare l’efficacia dei servizi bibliotecari con nuove misure in linea con quelle dello sviluppo sostenibile tentando di parlare una lingua più comprensibile anche al di fuori del nostro settore e che delle biblioteche dichiarino per esempio la diffusione e l’attrattività, la vitalità culturale, l’incidenza rispetto all’apprendimento permanente, il ruolo nella formazione digitale”.<sup>5</sup> A titolo esemplificativo possiamo citare l’*Impact Report 2017* della Seattle Public Library, consultabile in rete.<sup>6</sup> Le biblioteche italiane debbono iniziare a misurare gli effetti della propria azione e a comunicarli; questo diventa particolarmente necessario in tempi di contenimento della spesa e di ridisegno dei ruoli delle istituzioni culturali. Come diceva Ranganathan le biblioteche sono istituzioni vive e per questo possono nascere, ma anche morire. Il piano strategico può aiutare a renderle flessibili, proattive e costantemente al passo con i tempi.

*Centrale nelle Linee guida l’individuazione della missione della biblioteca. La puoi riassumere nei suoi tratti essenziali? La sezione in cui viene definita la missione della biblioteca è centrale. Capire scopo e valori definendo la propria missione è il primo passo per la predisposizione di un piano strategico.*

“Per missione si intende lo scopo ultimo di una istituzione, la ragione stessa della sua esistenza. Rappresenta il valore o quell’insieme di valori che rendono una istituzione unica e ne caratterizzano l’agire nel tempo e nel proprio contesto di riferimento. Nella tradizione anglosassone la missione della biblioteca è spesso contenuta in quello che si chiama *mission statement*. È importante infatti dichiarare la propria

missione. È qui che va rivolto lo sguardo alla riflessione e al dibattito sull'identità della biblioteca pubblica contemporanea nel nostro Paese".<sup>7</sup>

Ci sono alcune parole chiave e valori che ne definiscono il perimetro come: accessibilità universale, contemporaneità, libertà, identità, integrazione che nascono dalla rielaborazione e attualizzazione del Manifesto IFLA/Unesco sulla biblioteca pubblica. Valori che non possono non tenere conto del dibattito sull'identità della biblioteca pubblica che si è sviluppato in un dato paese, ma che vanno contestualizzati. Ogni istituzione bibliotecaria o rete di biblioteche dovrà procedere alla definizione di una propria *mission* non in astratto, ma in concreto e in maniera possibilmente partecipata.

*"Visione" è un'altra parola magica, che ricorre spesso ad esempio nei più recenti documenti IFLA. Che posto occupa questo concetto nell'economia complessiva delle Linee guida? Come scriviamo nel documento: "Mentre la missione rappresenta la dichiarazione di intenti di un servizio, ovvero descrive in che modo devono essere realizzati gli obiettivi giorno per giorno, il termine "visione" (vision) è utilizzato nella gestione strategica per indicare la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi e incentiva all'azione. Con il termine visione si intende l'insieme degli obiettivi di lungo periodo, l'interpretazione di lungo periodo del ruolo della biblioteca nel contesto economico e sociale in cui si colloca.*

I due concetti sono quindi correlati e fondamentali all'interno del piano strategico delle biblioteche perché grazie a essi si possano definire le strategie. Il loro rapporto è dinamico e sinergico. Una visione si articolerà poi in azioni che andranno a definire le priorità che un servizio bibliotecario intenderà darsi in un certo lasso di tempo per far evolvere e attualizzare la propria missione. Una biblioteca dovrà, avvalendosi di alcune delle metodologie di cui si è fatto cenno sopra, provare a immaginare il proprio futuro".<sup>8</sup>

Lavorare su una nuova visione della biblioteca consentirà di aprirsi al futuro per ripensare il presente, diventerà un'azione di prefigurazione e di proiezione, necessaria per rilanciare l'azione della biblioteca, generare motivazione e fiducia nei bibliotecari. Per questo la visione andrà costruita insieme e condivisa all'interno dell'organizzazione ai diversi livelli e all'esterno.

*Ho trovato molto utili le Appendici, in particolare le schede di lavoro per la redazione dei piani strategici, anche se ho avuto l'impressione che tendessero a esprimere a una sorta di modello. Puoi descrivere le loro caratteristiche e funzionalità, fugando al tempo stesso il mio dubbio?*

Sulle appendici abbiamo discusso molto condividendo lo stesso dubbio che tu esprimi. Intanto voglio raccontare meglio come sono nate. Sono in realtà il frutto della rielaborazione dei lavori del primo appuntamento che la Commissione ha organizzato a Mantova nel 2018, nell'ambito di Artlab, per condividere con la comunità professionale dei bibliotecari italiani l'idea di lavorare alla redazione di linee guida per la definizione dei piani strategici delle biblioteche pubbliche e per iniziare a mettere in campo idee e contenuti, iniziando a discuterne per arrivare a una prima stesura. I contenuti delle appendici per questo nel primo *draft* erano stati integrati nel testo. Successivamente abbiamo deciso di inserirli in appendice proprio per evitare fraintendimenti e il rischio di restare ancorati a un tessuto concettuale rigido e prestabilito. Pensiamo inoltre di arricchirle anche con quanto emerso durante questo appuntamento milanese di Artlab che ha coinvolto invece, prevalentemente, soggetti esterni al mondo delle biblioteche e ha messo in evidenza alcuni temi che dobbiamo rivedere e approfondire: primi fra tutti il digitale e la cooperazione. Svilupperemo la questione alla luce di quanto emerso a Milano per la consegna della versione definitiva in autunno. Per questo abbiamo proposto le appendici come schede di lavoro da usare con buon senso e come spunti per redigere il piano e calarlo nelle diverse situazioni.

*Il gruppo di lavoro che ha prodotto le Linee guida è composto tutto da donne. Ricordiamo i loro nomi. Sole donne: una scelta o un caso? E con quali effetti? Ma al di là degli aspetti di genere che possono indurre considerazioni retoriche o qualche gaffe, quali sono le competenze che si sono integrate in questo gruppo.*

La Commissione è composta da: Sara Chiessi, Chiara Faggiolani, Loredana Gianfrate, Valeria Patregnani e Maria Antonietta Ruiu, colleghe con cui si è da subito creato un clima di grande collaborazione. Quando la presidente dell'AIB Rosa Maiello mi ha chiesto di occuparmi della Commissione nazionale biblioteche pubbliche ho cercato di coinvolgere persone che provenissero da esperienze professionali e da territori diversi. La Sardegna, con Antonietta Ruiu e la Puglia



La Commissione nazionale biblioteche pubbliche dell'AIB in occasione di una riunione alla Biblioteca Sala Borsa di Bologna  
 Da sinistra a destra: Valeria Patregnani, Sara Chiessi, Maria Antonietta Ruiu, Cecilia Cognigni, Loredana Gianfrate  
 Nella foto a fianco: Chiara Faggiolani anch'essa membro della Commissione che ha lavorato alle *Linee guida*

con Loredana Gianfrate, entrambe impegnate in ruoli di responsabilità nel settore privato che opera per le biblioteche in territori che stanno vivendo, per ragioni diverse, una stagione felice; le Marche con l'esperienza innovativa della Memo di Fano e della sua coordinatrice Valeria Patregnani; Sara Chiessi, responsabile della Biblioteca di San Giorgio di Piano, arrivando dall'esperienza del CSBNO. Infine ho pensato fosse necessario coinvolgere nel gruppo un rappresentante del mondo accademico e ho pensato subito a Chiara Faggiolani per la stima e per l'impegno che ha dedicato allo studio delle biblioteche pubbliche e delle nuove metodologie di analisi dell'impatto. La composizione tutta femminile non è stata voluta. Un tratto che ci distingue è però lo spirito di gruppo, la motivazione e la passione per il nostro lavoro, aspetti che insieme possono rendere un'esperienza davvero stimolante. Ci siamo date l'obiettivo ambizioso di lasciare un segno e davvero ci stiamo provando.

## NOTE

<sup>1</sup> IFLA - International Federation of Library Association and Institutions, *Access and opportunity for all: how libraries contribute to the United Nations 2030 Agenda*, <https://www.ifla.org/files/assets/hq/topics/libraries-development/documents/access-and-opportunity-for-all.pdf>.

<sup>2</sup> AIB, Commissione nazionale biblioteche pubbliche, *Disegnare il futuro della biblioteca: linee guida per la redazione dei piani strategici*, p. 8, [https://www.aib.it/wp-content/uploads/2019/05/AIB\\_CNBP\\_Linee-guida-3-1.pdf](https://www.aib.it/wp-content/uploads/2019/05/AIB_CNBP_Linee-guida-3-1.pdf).

<sup>3</sup> *Ivi*, p. 14.

<sup>4</sup> *Ivi*, p. 15.

<sup>5</sup> *Ivi*, p. 20.

<sup>6</sup> Seattle Public Library, *Impact Report 2017*, <https://www.spl.org/about-us/library-impact/2017-impact-report>.

<sup>7</sup> AIB, Commissione nazionale biblioteche pubbliche, *Disegnare il futuro della biblioteca*, cit., p. 16.

<sup>8</sup> *Ivi*, p. 17.

## ABSTRACT

Massimo Belotti (director of "Biblioteche oggi") interviews Cecilia Cognigni (Coordinator of AIB's Public libraries commission) to learn about the contents of a recent document produced by the Commission, called *Linee guida per la redazione di piani strategici per le biblioteche pubbliche*. The document aims to provide shared instruments for public libraries useful for daily work and to support professional community in the drafting of public libraries' development's steps involving administrations, decisor-makers and communities.

DOI: 10.3302/0392-8586-201906-006-1