

MATERIALI

Rete di reti: un progetto per accrescere l'efficienza e l'efficacia delle biblioteche e delle reti bibliotecarie italiane

di Gianni Stefanini, Emiliano Diamanti, Marcello Minuti

Questo documento, che sarà pubblicato in due parti, è la sintesi di uno studio di fattibilità volto all'ideazione e progettazione di una struttura di servizio per le reti bibliotecarie di pubblica lettura denominata Rete di Reti, pensata per svolgere un insieme di servizi/funzioni e offrire un sistema di *benefit* alle reti bibliotecarie che ne diventeranno partner.

L'obiettivo è quello di individuare prospettive di sviluppo e possibili funzioni della Rete di Reti e in particolare:

- individuare un pacchetto di funzioni che le reti bibliotecarie già svolgono e che potrebbero condividere (modalità banca del tempo) ottenendo economie di scala e recuperando in termini di efficienza di costo;
- individuare un pacchetto di funzioni innovative per le reti bibliotecarie, per le quali la Rete potrebbe ottenere una maggiore legittimazione sociale.

L'approfondimento è stato articolato in tre fasi: un confronto con i soggetti promotori del progetto, un *benchmarking* internazionale avente a oggetto reti di reti bibliotecarie e culturali, cinque interviste con esperti del settore bibliotecario. La conclusione del lavoro (pubblicata nel prossimo numero) definisce la strategia della Rete di Reti, ovvero la *mission*, gli assi strategici, le aree d'attività, le funzioni e i prodotti in cui si articolerà l'offerta del nuovo soggetto e il conseguente assetto organizzativo di cui sarà dotata la Rete di Reti.

Lo studio di fattibilità prende avvio da una ricognizione delle funzioni e dei processi di una biblioteca di pubblica lettura sulla base della ricerca Satef dal titolo *Le professionalità operanti nel settore dei Servizi culturali: le Biblioteche lombarde*, commissionata dalla

GIANNI STEFANINI, Direttore Generale del Consorzio Sistema Bibliotecario Nord Ovest, via Valassina 1, 20037 Paderno Dugnano (MI), e-mail gianni.stefanini@csbno.net.

EMILIANO DIAMANTI, Partner Struttura Srl, e-mail emiliano.diamanti@gmail.com.

MARCELLO MINUTI, Partner Struttura Srl, e-mail marcello.minuti@gmail.com.

Ultima consultazione siti web: 22 aprile 2013.

Regione Lombardia¹ e attuata dall'IREF (Istituto di ricerche educative e formative) nell'ambito dell'assistenza tecnica al progetto "Nuove professionalità. Imprenditoria e occupazione per i servizi culturali: progettisti per lo sviluppo di sistemi culturali integrati".

La ricerca Satef ha avuto l'obiettivo di rilevare, attraverso l'analisi dei processi di lavoro, le competenze necessarie agli operatori delle biblioteche e l'innovazione organizzativa atte a garantire adeguati risultati e adeguati livelli di qualità nella produzione di servizi per l'utenza di riferimento. Per ottenere questo livello informativo, la ricerca ha dapprima provveduto a ricostruire la mappa dei processi (primari e di supporto) di realizzazione dell'offerta culturale al territorio da parte delle biblioteche pubbliche. Il risultato di questo lavoro (figg. 1 e 2) è rappresentabile attraverso una matrice che ricostruisce la catena del valore dei processi di produzione culturale di una biblioteca, dove ciascun anello del processo viene ulteriormente analizzato allo scopo di isolare i singoli micro processi di cui si compone.

Riguardo alla creazione di reti bibliotecarie emergono alcuni quesiti di fondo: quali sono i confini appropriati per una rete? Le reti devono essere territoriali oppure di tipo disciplinare? Chi si deve occupare di gestire e coordinare le attività della rete? Che forma giuridica devono avere queste reti per poter raggiungere le loro finalità e i loro obiettivi?

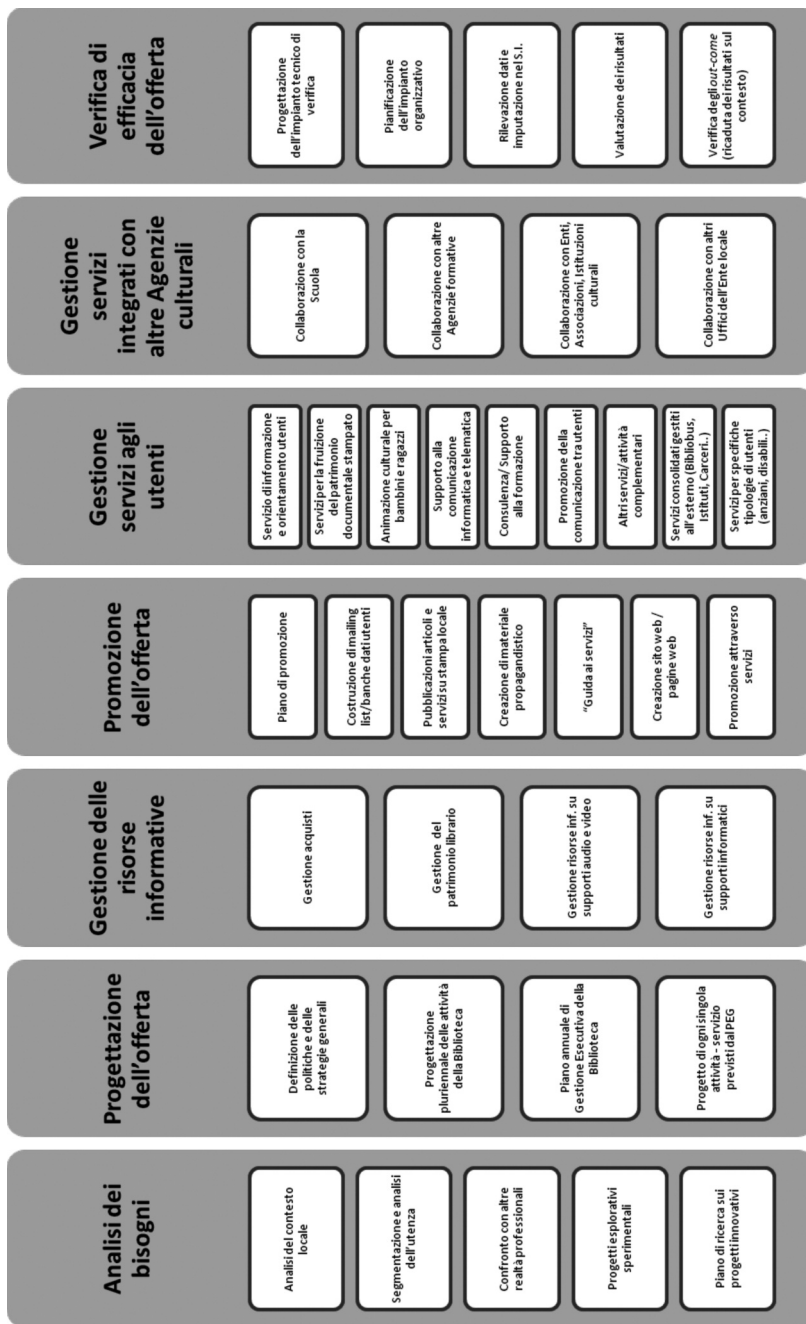
Esistono diversi tipi di rete. Le loro caratteristiche dipendono da:

- le funzioni svolte in rete;
- il tipo di biblioteche coinvolte;
- il tipo di materiale bibliografico posseduto e/o gestito in rete;
- la distribuzione e l'uso delle risorse bibliografiche.

In ogni caso, i fattori di successo delle reti possono essere individuati nella sostanziale omogeneità degli enti aderenti, in un approccio che partendo dal basso coinvolga le singole biblioteche nelle scelte strategiche, nella definizione di obiettivi chiari, ben circoscritti e condivisi da tutti e, non ultimo, nella definizione di una struttura gestionale modellata sulle esigenze dei soggetti partecipanti e nell'attenzione per il servizio all'utente, che deve essere sempre la priorità assoluta. Oltre a questi elementi "interni", sono necessari anche alcuni presupposti "esterni", come il sostegno delle istituzioni e un budget adeguato a cui far ricorso. La gestione a rete può presentare però anche degli svantaggi: possibile mancanza di assunzione di responsabilità, ruoli non chiari per le singole biblioteche, perdita di autonomia e di specificità delle singole biblioteche e conseguente distacco dalla loro realtà territoriale. Per costituire una rete che funzioni bene è importante salvaguardare l'autonomia e garantire l'identità di ogni biblioteca, individuandone gli ambiti di specializzazione da valorizzare, ad esempio sul fronte degli acquisti coordinati, come su quello dei servizi al pubblico. L'identità rappresenta un elemento centrale per la cooperazione: senza la garanzia di poter conservare la propria identità le singole biblioteche/reti non aderirebbero mai a un sistema di cooperazione. La discussione sulle reti è già ben sviluppata in Italia; molto resta ancora da fare, però, sul tema del miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza nell'offerta di servizi agli utenti e nel coordinare le attività delle varie reti territoriali, che nonostante puntino

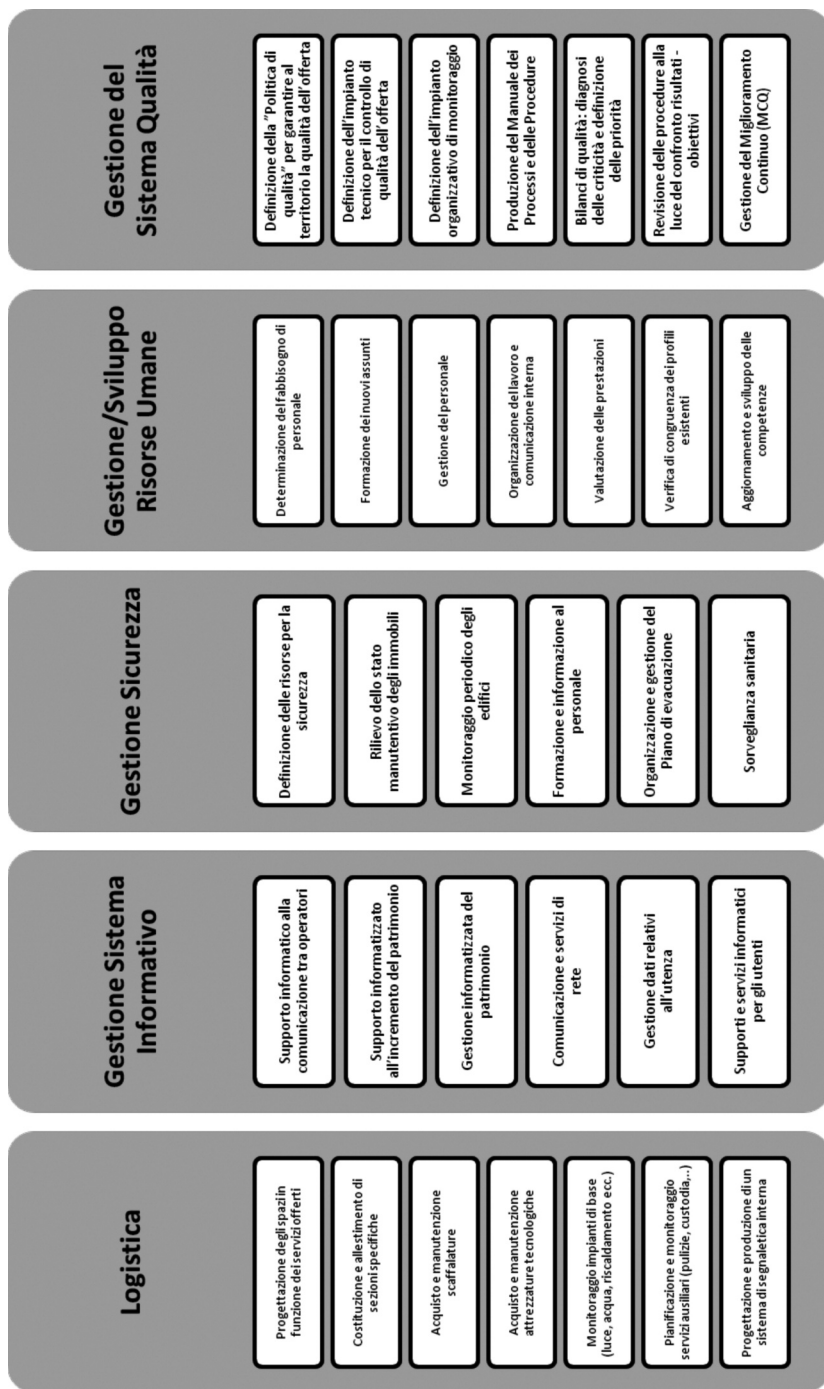
¹ La ricerca (ottobre 2001) muove dalla necessità avvertita dalla Regione Lombardia – in coerenza con il proprio ruolo di indirizzo e coordinamento nella valorizzazione, promozione e organizzazione dei servizi culturali sul proprio territorio, in raccordo con le autonomie locali e funzionali – di operare per la messa a punto di standard di qualità funzionali alla crescita del sistema complessivo dell'offerta culturale. In questo quadro la "qualificazione" degli operatori rappresenta per la Regione un fattore di successo per il perseguimento di tali obiettivi (<<http://www.cultura.regione.lombardia.it/shared/ccurl/947/467/Le%20professionalit%C3%A0%20cooperanti%20nelle%20biblioteche,o.pdf>>).

Figura 1 – Processi/funzioni di base per la realizzazione dell’offerta al territorio



Fonte: Rapporto di Studio Satef

Figura 2 – Processi/funzioni di supporto alla catena dei processi produttivi



Fonte: Rapporto di Studio Satef

a costituire dei sistemi bibliotecari, a livello nazionale agiscono ancora in maniera slegata tra loro, sprovviste di una struttura di coordinamento nazionale.

In Italia sono presenti circa 237 reti bibliotecarie², diffuse in tutte le regioni italiane con estensione (nella maggior parte) provinciale o regionale.

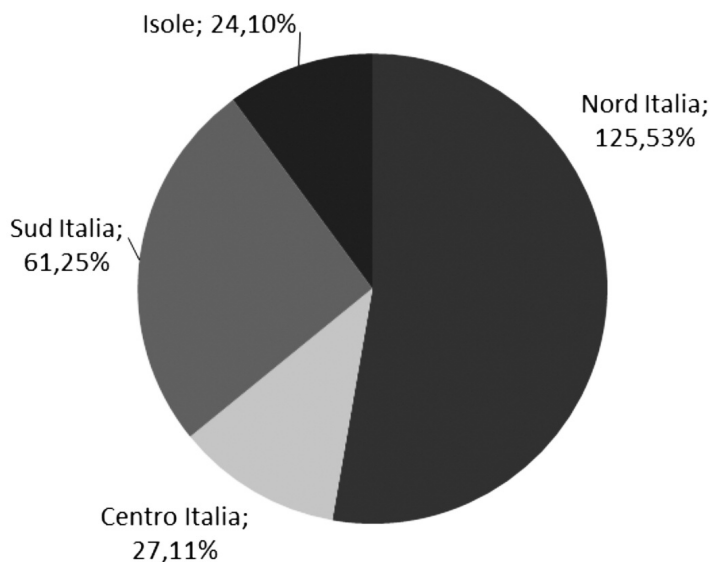
A seguire viene presentata una panoramica puntuale delle diverse regioni italiane, illustrando per ognuna il numero di reti bibliotecarie esistenti (tabella e grafico 1).

Tabella 1 – Numero reti bibliotecarie per regione

	Biblioteche pubbliche	Reti Bibliotecarie		Biblioteche pubbliche	Reti Bibliotecarie
Abruzzo	146	15	Molise	130	3
Basilicata	92	4	Piemonte	609	26
Calabria	213	10	Puglia	209	18
Campania	347	11	Sardegna	275	11
Emilia Romagna	467	7	Sicilia	357	13
Friuli Venezia Giulia	180	12	Toscana	311	11
Lazio	308	10	Trentino	250	4
Liguria	145	9	Umbria	55	2
Lombardia	819	55	Val d'Aosta	46	1
Marche	107	4	Veneto	434	11

Fonte: ns elaborazione dati ICCU

Grafico 1 – Distribuzione reti bibliotecarie per area geografica



Fonte: ns elaborazione dati ICCU

La maggior parte delle reti bibliotecarie non godono di personalità giuridica e quindi di autonomia gestionale. La maggior parte di esse, infatti, sono costituite sulla base di convenzioni tra comuni, ai sensi dell'art. 30 d.lgs. n. 267/2000. Solo poche reti

² Dati ICCU.

bibliotecarie hanno personalità giuridica e sono strutturate in forma di consorzi, fondazioni e associazioni. Sono localizzate in Lombardia, Lazio, Veneto e Sardegna.

Le reti bibliotecarie con personalità giuridica sono:

- Consorzio Sistema Bibliotecario Nord Ovest, Lombardia;
- Consorzio Antonio Panizzi, Gallarate, Lombardia;
- Consorzio Biblioteche Padovane Associate, Veneto;
- Consorzio Biblioteca degli Ardenti e Anselmi, Viterbo;
- Consorzio Sistema Bibliotecario Castelli Romani, Lazio;
- Consorzio Sebastiano Satta, Nuoro, Sardegna;
- Fondazione per Leggere, Lombardia;
- Associazione Valle dei Santi, San Giorgio a Liri, Lazio.

L'individuazione delle funzioni svolte dalle reti bibliotecarie è stata effettuata a partire dall'analisi delle leggi regionali in materia di biblioteche e dall'analisi di statuti e siti web di sistemi bibliotecari.

Le reti bibliotecarie nascono in Italia negli anni Settanta, con l'istituzione delle Regioni. Nella tabella 2 sono individuate le funzioni a cui si fa maggiormente riferimento nelle leggi regionali e per ciascuna di esse viene indicato se e in quale legge regionale è presente un esplicito rimando.

Non sono riportate le leggi regionali di Molise, Puglia e Sicilia perché non fanno riferimento ai sistemi bibliotecari o non ne esplicitano le funzioni.

Tabella 2 – Sintesi delle funzioni emerse dall'analisi delle leggi regionali che istituiscono le reti bibliotecarie

	Valle D'Aosta	Piemonte	Lombardia	Liguria	Trentino Alto Adige	Veneto	Friuli Venezia Giulia	Emilia Romagna	Toscana	Abruzzo	Marche	Umbria	Lazio	Campania	Basilicata	Calabria	Sardegna
Prestito interbibliotecario																	
Sviluppo coordinato delle raccolte																	
Catalogo collettivo																	
Gestione del patrimonio librario																	
Catalogazione centralizzata																	
Gestione personale																	
Formazione personale e aggiornamento professionale																	
Comunicazione e promozione																	
Rapporti con scuole e istituzioni culturali del territorio																	
Attività culturali e servizi																	
Rilevazioni statistiche sugli utenti e sui servizi e valutazione dei risultati																	
Bibliobus																	

Il prestito interbibliotecario, il catalogo collettivo e la catalogazione centralizzata sono elementi presenti in tutte le leggi regionali. Le attività svolte in forma coordinata comprendono anche attività legate alla gestione e formazione del personale,

all'organizzazione di attività culturali e all'analisi di dati statistici per la conoscenza dell'utenza e la valutazione dei servizi.

Le disposizioni regionali rappresentano solo un punto di partenza. A partire dagli articoli di legge è possibile che i sistemi bibliotecari abbiano, in fase di costituzione o di sviluppo, istituito nuove funzioni al loro interno, allargando di fatto il ventaglio dei compiti prescritti dalla normativa.

Alla luce di ciò si è ritenuto opportuno effettuare un approfondimento circa le funzioni realmente svolte dalle reti bibliotecarie, attraverso una analisi *desk* delle fonti informative disponibili sul web. Sono state analizzate le funzioni di sette delle otto reti bibliotecarie con personalità giuridica prima elencate; non è stata inserita in questa analisi l'Associazione bibliotecaria intercomunale Valle dei Santi perché non è stato possibile reperire le informazioni necessarie (mancanza di sito web), (tabella 3).

Tabella 3 – Sintesi delle funzioni emerse dall'analisi dei portali web istituzionali delle reti bibliotecarie con personalità giuridica

	CSBNO	FONDAZIONE PER LEGGERE	CONSORZIO PANIZZI	CONSORZIO BIBLIOTECHE PADOVANE ASSOCIATE	CONSORZIO	ROMANI	CONSORZIO SEBASTIANO SATTA
Prestito interbibliotecario							
Sviluppo coordinato delle raccolte							
Catalogo collettivo							
Acquisti centralizzati							
Gestione del patrimonio librario							
Catalogazione centralizzata							
Consulenza biblioteconomia e bibliografica							
Vendita libri (a utenti e/o biblioteche non consorziate)							
Servizi amministrativi comuni/Coordinamento							
Acquisti supporti informatici/ Assistenza informatica							
Gestione personale							
Formazione personale e aggiornamento professionale							
Comunicazione e promozione							
Creazione mailing list e banche dati							
Rapporti con scuole e istituzioni culturali del territorio							
Attività culturali							
Guida ai servizi							
Rilevazioni statistiche sugli utenti e sui servizi e valutazione dei risultati							

Si è successivamente provveduto a integrare questa analisi con uno studio delle funzioni di sei sistemi bibliotecari sprovvisti di personalità giuridica. Sono state sele-

zionate due reti del nord Italia, due reti del centro Italia e due reti del sud, per fornire un campione il più rappresentativo possibile (tabella 4).

Tabella 4 – Sintesi delle funzioni emerse dall’analisi dei portali web istituzionali di reti bibliotecarie provviste di personalità giuridica

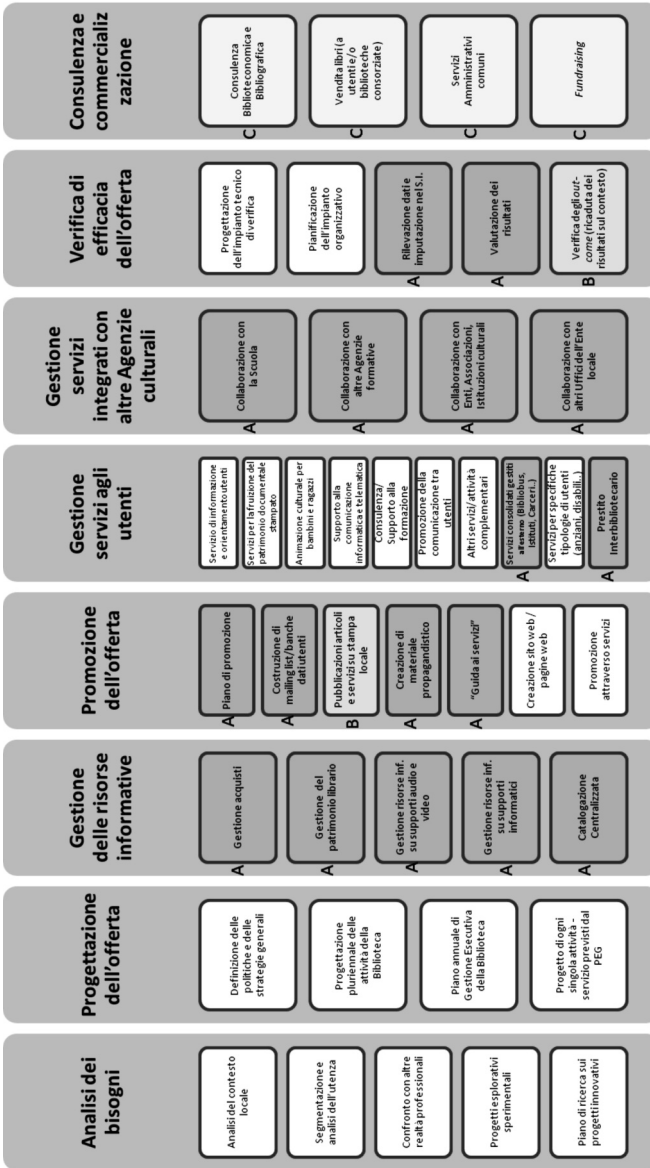
	LOMBARDIA	SBAM (Piemonte)	TOSCANA	RETE DOCUMENTARIA DELLA PROVINCIA DI PISTOIA (Toscana)	SISTEMA BIBLIOTECARIO PROVINCIALE LA MAGNA CAPITANA (FG) (Puglia)	SERVIZIO BIBLIOTECARIO REGIONALE – POLO DI MESSINA (Sicilia)
Prestito interbibliotecario						
Sviluppo coordinato delle raccolte						
Catalogo collettivo						
Gestione del patrimonio librario						
Catalogazione centralizzata						
Servizi amministrativi comuni/Coordinamento						
Acquisti supporti informatici/Assistenza informatica						
Formazione personale e aggiornamento professionale						
Comunicazione e promozione						
Rapporti con scuole e istituzioni culturali del territorio						
Attività culturali						
Rilevazioni statistiche sugli utenti e sui servizi e valutazione dei risultati						
Misurazione delle <i>performance</i>						
<i>Fund raising</i>						
Bibliobus						

Nello schema (figg. 3 e 4) sono elencate tutte le funzioni svolte dalle biblioteche. Con la lettera “A” sono segnate le funzioni che le reti svolgono e che derivano dalle leggi regionali, con la lettera “B” le funzioni svolte dalle reti e dedotte dall’analisi di statuti e siti internet e, infine, con la “C” le “nuove” funzioni (rispetto alla matrice delle funzioni dello studio Satef) rintracciate durante l’esame degli statuti e dei siti web delle reti bibliotecarie. È emerso che di norma le reti bibliotecarie possono sia integrare una o più funzioni svolte dalle singole biblioteche, per realizzare economie di scala tramite la razionalizzazione dei fattori produttivi, sia realizzare funzioni “innovative”, nell’ottica di produrre economie di scopo tramite la gestione centralizzata di funzioni nate a seguito del processo di integrazione.

Le reti bibliotecarie sono senza dubbio destinate a evolversi nel prossimo futuro, individuando nuovi ambiti funzionali e nuove modalità operative a cui fare ricorso.

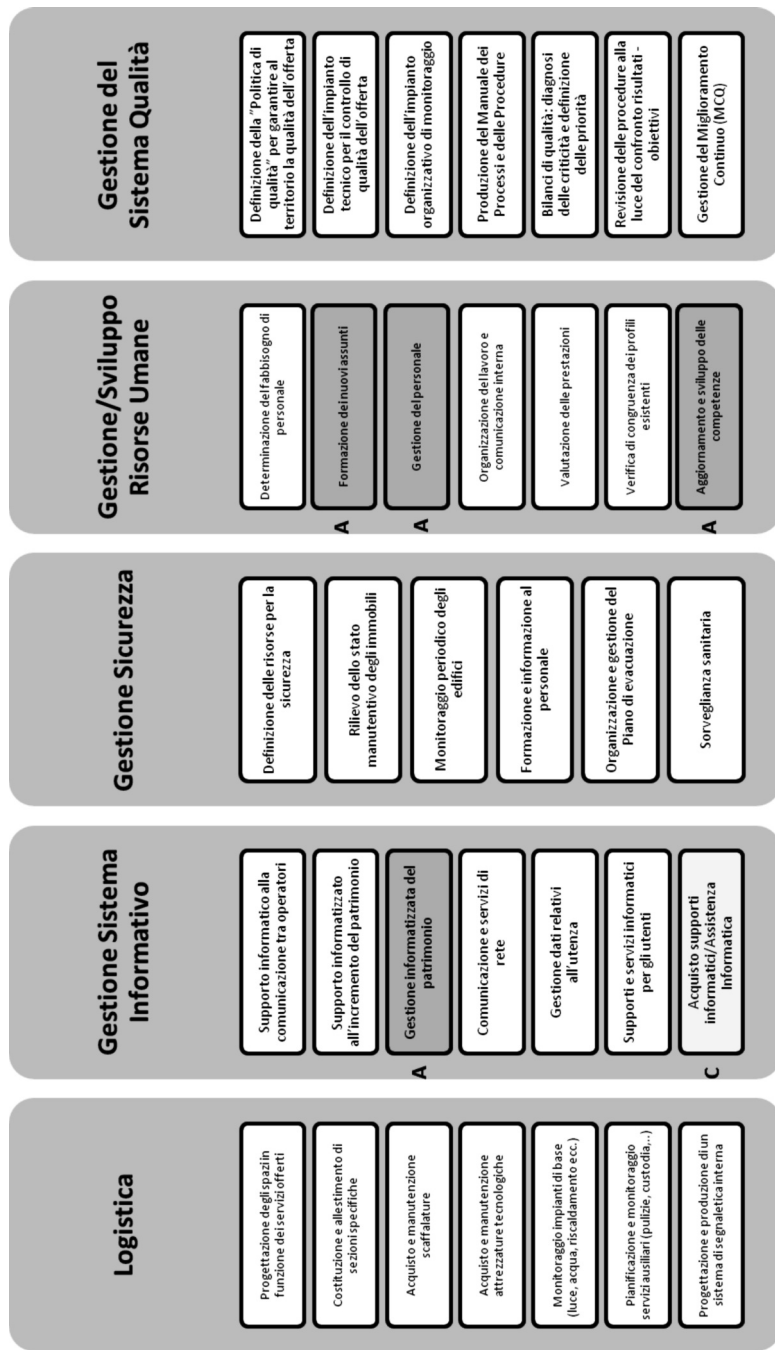
Osservando le figure seguenti (figg. 5 e 6), è evidente come l’analisi delle funzioni che le reti bibliotecarie già svolgono abbia condotto a enucleare tre macro ambiti funzionali rispetto ai quali preme fare approfondimenti progressivi, per individuare, all’interno di ciascuno di essi, quali funzioni una Rete di reti bibliotecarie potrebbe svolgere in forma integrata generando possibili ulteriori benefici ed economie (di scala, di scopo e di apprendimento) in capo ai soggetti che ne faranno parte.

Figura 3 – Processi (Macro e Micro) di realizzazione dell’offerta al territorio: mappa delle funzioni integrate di un sistema bibliotecario



- Profilo X: comprende tutte le funzioni che le singole biblioteche pubbliche a oggi continuano a svolgere in maniera autonoma e che non sono finora mai state oggetto di gestione in rete;
- Profilo Y: comprende tutte le funzioni per le quali le singole biblioteche pubbliche hanno già sperimentato un percorso di integrazione e per le quali ci si interrogherà sulla possibilità di realizzare ulteriori processi di integrazione;
- Profilo Z: comprende tutte le funzioni innovative (rispetto alla matrice del rapporto Satef) per le quali a oggi è stata riscontrata una sperimentazione reticolare nel quadro delle reti bibliotecarie di cui sono stati esaminati statuti e siti web istituzionali.

Figura 4 – Processi (Macro e Micro) di supporto alla catena dei processi produttivi: mappa delle funzioni integrate di un sistema bibliotecario



A Funzioni integrate emerse dall'analisi delle leggi regionali

B Funzioni integrate emerse dall'analisi di statuti/siti web delle reti bibliotecarie

C Funzioni integrate emerse sia dall'analisi delle leggi regionali sia dall'analisi di statuti/siti web delle reti bibliotecarie

Figura 5 – Macro ambiti di funzioni per la Rete di Reti

Analisi dei bisogni	Progettazione dell'offerta	Gestione delle risorse informative	Promozione dell'offerta	Gestione servizi agli utenti	Gestione servizi integrati con altre Agenzie culturali	Verifica di efficacia dell'offerta	Consulenze e commercializzazione
Analisi del contesto locale X	Definizione delle politiche e delle strategie generali X	Gestione acquisti Y	Piano di promozione Y	Servizio di formazione e orientamento utenti X	Collaborazione con la scuola Y	Progettazione dell'impianto tecnico di verifica X	Consulenza Biblioteconomica e Bibliografica Z
Segmentazione e analisi dell'utenza X	Progettazione pluriennale delle attività della Biblioteca X	Gestione del patrimonio librario Y	Costruzione di mailing list/banche dati utenti Y	Servizi per la fruizione del patrimonio documentale stampato X	Collaborazione con altre Agenzie formative Y	Pianificazione dell'impianto organizzativo X	Vendita libri (e riviste) / biblioteche consorziate Z
Confronto con altre realtà professionali X	Gestione risorse inf. su supporti audio e video Y	Gestione risorse inf. su supporti informatici Y	Creazione di materiale propagandistico Y	Animazione culturale per bambini e ragazzi X	Collaborazione con Enti, Associazioni, Istituzioni culturali Y	Rilevazione dati e imputazione nei S.I. Y	Servizi Amministrativi comuni Z
Progetti esplorativi sperimentali X	Piano annuale di Gestione Esecutiva della Biblioteca X	Catalogazione Centralizzata Y	"Guida ai servizi" Y	Supporto alla comunicazione informatica e telematica X	Collaborazione con altri Uffici dell'Ente locale Y	Validazione dei risultati Y	Fundraising Z
Piano di ricerca sui progetti innovativi X	Progetto di ogni singola attività - servizio previsti dal PEG X		Creazione sito web / pagine web X	Consulenze / supporto alla formazione utenti X		Verifica degli out- come (ricaduta dei risultati sul contesto) Y	
			Promozione attraverso servizi X	Promozione della comunicazione tra utenti X			
				Altri servizi/attività complementari X			
				Servizi consulenze gestite a richiesta da biblioteche, istituti, centri... Y			
				Servizi per specifiche tipologie di utenti (bambini, disabili...) X			
				Prestito interbibliotecario Y			

X Funzioni in capo alle singole biblioteche
 Y Funzioni in capo alle reti bibliotecarie
 Z Funzioni innovative

Figura 6 – Macro ambiti di funzioni di supporto per la Rete di Reti

Logistica	Gestione Sistema Informativo	Gestione Sicurezza	Gestione/Sviluppo Risorse Umane	Gestione del Sistema Qualità
Progettazione degli spazi in funzione dei servizi offerti	Supporto informatico alla comunicazione tra operatori	Definizione delle risorse per la sicurezza	Determinazione dell'abbinamento di personale	Definizione della "Politica di qualità" per garantire al territorio la qualità dell'offerta
X	X	X	X	X
Costruzione e allestimento di sezioni specifiche	Supporto informatizzato all'incremento del patrimonio	Rilievo dello stato manutentivo degli immobili	Formazione dei nuovi assunti	Definizione dell'impianto tecnico per il controllo di qualità dell'offerta
X	X	X	Y	X
Acquisto e manutenzione scaffalature	Gestione informatizzata del patrimonio	Monitoraggio periodico degli edifici	Gestione del personale	Definizione dell'impianto organizzativo di monitoraggio
X	Y	X	Y	X
Acquisto e manutenzione attrezzature tecnologiche	Comunicazione e servizi di rete	Formazione e informazione al personale	Organizzazione del lavoro e comunicazione interna	Produzione del Manuale dei Processi e delle Procedure
X	X	X	X	X
Monitoraggio impianti di base (luce, acqua, riscaldamento ecc.)	Gestione dati relativi all'utenza	Organizzazione e gestione del Piano di evacuazione	Valutazione delle prestazioni	Bilanci di qualità; diagnosi delle criticità e definizione delle priorità
X	X	X	X	X
Planificazione e monitoraggio servizi ausiliari (pulizie, custodia,...)	Supporti e servizi informatici per gli utenti	Sorveglianza sanitaria	Verifica di congruenza dei profili esistenti	Revisione delle procedure alla luce del confronto risultati-obiettivi
X	X	X	X	X
Progettazione e produzione di un sistema di segnaletica interna	Acquisto supporti informatici/Assistenza Informatica		Aggiornamento e sviluppo delle competenze	Gestione del Miglioramento Continuo (MCO)
X	Z		Y	X

X Funzioni in capo alle singole biblioteche

Y Funzioni in capo alle reti bibliotecarie

Z Funzioni innovative

Partendo dal presupposto che le funzioni e i processi utilizzati come base del ragionamento (tratti dal rapporto Satef) sono il frutto di una mappatura puntuale svolta all'interno delle realtà bibliotecarie italiane (in particolare pubbliche), emerge dall'osservazione degli statuti costitutivi e dei siti web istituzionali delle reti sin qui analizzate che esiste una gamma di funzioni nuove rispetto alla matrice Satef, per le quali si rende necessario un ulteriore approfondimento in quanto potrebbero rappresentare la base di un ragionamento che conduca alla definizione del futuro orientamento strategico della Rete di reti bibliotecarie.

Alla luce di ciò, lo studio ha realizzato una ulteriore ricognizione delle fonti informative disponibili (sviluppata in tre step), con l'obiettivo di collezionare il maggior numero di input specifici rispetto alle possibili nuove funzioni della Rete di reti bibliotecarie.

- Step 1: confronto con i soggetti che hanno progettato lo studio volto a indagare eventuali funzioni innovative immaginate;
- Step 2: *benchmarking* internazionale di strutture di servizio simili a quella oggetto di analisi (rete di reti/network di networks) rispetto alle quali si intende approfondire il tema delle funzioni;
- Step 3: interviste a direttori di reti bibliotecarie ed esperti nel funzionamento delle biblioteche di pubblica lettura.

Step 1. Il Brainstorming

È stato possibile effettuare una prima ricognizione delle funzioni a oggi già assolte dalle reti bibliotecarie che si ritiene possano essere oggetto di ulteriore processo di integrazione e procedere all'individuazione di ulteriori funzioni e servizi a cui, alla luce del cambiamento di prospettiva cui si sta assistendo nell'ambito della gestione bibliotecaria – soprattutto in relazione all'emergere di nuovi fabbisogni (ad esempio la necessità di affrontare temi quali il digitale, la multimedialità, la necessità di rilanciare il ruolo delle biblioteche quali centri di produzione culturale e di integrazione sociale, la necessità di differenziare le fonti di finanziamento ecc.) – possano dedicarsi.

Profilo X: funzioni in capo alle singole biblioteche oggetto di possibile integrazione

Analisi del contesto locale;

Segmentazione e analisi dell'utenza;

Progetti esplorativi sperimentali;

Progettazione degli spazi in funzione dei servizi offerti dalle singole biblioteche.

Profilo Y: funzioni già assolte dalle reti e oggetto di possibile ulteriore integrazione

Centrale acquisti condivisa;

Promozione comune tra le reti;

Formazione e informazione al personale sui temi della sicurezza;

Aggiornamento e sviluppo delle competenze dei nuovi assunti;

Commercializzazione/Vendita prodotti librari e multimediali per le biblioteche, le reti, gli utenti.

Profilo Z: funzioni innovative oggetto di possibile integrazione

Progettazione edilizia e degli arredi delle singole biblioteche;

Supporto tecnico per le attrezzature delle singole biblioteche;

Supporto tecnico per i sistemi informativi delle reti e delle singole biblioteche;

Supporto tecnico sui temi della sicurezza;

Ufficio bandi e accompagnamento alla progettazione finanziata delle reti/biblioteche afferenti;

Osservatorio nazionale sulla domanda di servizi bibliotecari;

Raccolta pubblicitaria;

Biblioteca digitale;
Concessione diritti per utilizzo software di gestione eventi;
Albo fornitori nazionale degli operatori culturali che offrono servizi e attività per le biblioteche;
Accompagnamento alla realizzazione di eventi;
Definizione standard di qualità (certificazione) per talune categorie di attività e realizzazione di un sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni di servizio delle biblioteche;
Gestione sistema di convenzioni nazionali (soprintendenze, musei, albi professionali).

Dal *brainstorming* è emersa la possibilità di realizzare una condivisione delle funzioni già realizzate dalle reti bibliotecarie attraverso la modalità della banca del tempo, dunque prevedendo la possibilità che i soci (le reti) aderenti alla Rete mettano a disposizione degli altri soci fattori quali tempo e professionalità, per realizzare servizi e trasferire conoscenze guadagnando crediti da spendere in servizi di cui invece potrebbero avere bisogno (figg. 7 e 8).

Figura 7 – Sintesi delle funzioni/ processi di base emerse dal *Brainstorming*

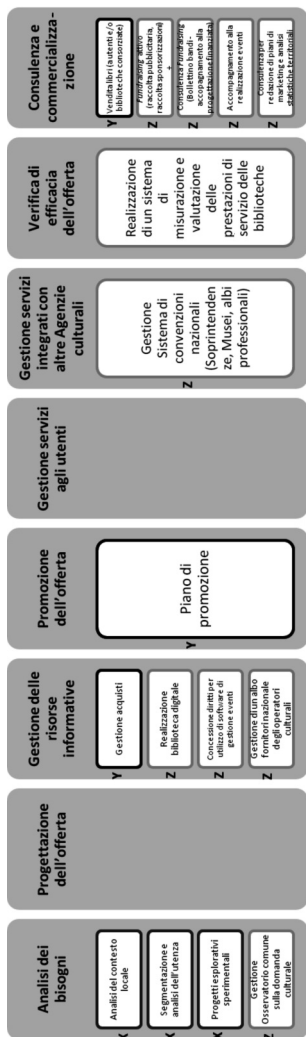
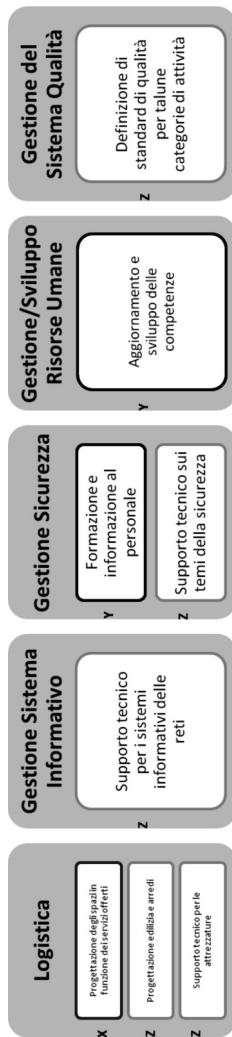


Figura 8 – Sintesi delle funzioni/ processi di supporto emerse dal *Brainstorming*



Step 2. Benchmarking internazionale di strutture di servizio per le reti culturali

Sono state studiate reti di reti culturali e reti di reti bibliotecarie. Entrambe le tipologie di strutture sono state selezionate in base ai seguenti criteri:

- network formalmente costituiti;
- network operanti in campo culturale;
- network che a loro volta riuniscono al loro interno network omogenei (biblioteche, musei, centri culturali ecc.).

Reti di reti culturali

L'analisi di *benchmarking* internazionale prende avvio con l'osservazione di due reti di reti culturali: Culturelink e ENCC. Nonostante queste due reti non operino in campo bibliotecario, si è lo stesso ritenuto opportuno studiare e analizzare le funzioni che esse svolgono. Ciò è utile per inquadrare meglio il tema delle reti di reti e consente di individuare una serie di funzioni applicabili a qualsiasi tipo di rete di reti, anche a una rete di reti bibliotecarie.

- Culturelink³: è una rete di reti istituita dall'Unesco e dal Consiglio europeo nel 1989 e riunisce più di 1500 reti su scala mondiale⁴. Si occupa soprattutto di promuovere e rafforzare la cooperazione tra reti culturali e di favorire la ricerca in ambito artistico e culturale. Inoltre, organizza incontri, conferenze e seminari su temi di interesse per i network che ne fanno parte⁵. Non ha funzioni "operative", si limita a incoraggiare i contatti e le contaminazioni tra le reti che ne fanno parte. Culturelink si finanzia principalmente con le quote di adesione versate dalle reti che ne fanno parte. In aggiunta a ciò, riceve dei finanziamenti da enti pubblici o da organismi internazionali⁶.

- European Network of Cultural Centres⁷ (ENCC): è una rete di reti internazionale composta da associazioni nazionali che riuniscono centri culturali. È nata nel 1999 come organizzazione non profit e riunisce oggi 11 reti. L'obiettivo di ENCC è stimolare la produzione e la fruizione di arte e cultura a livello europeo tramite i centri culturali che agiscono a livello locale. ENCC inoltre promuove la collaborazione tra centri culturali e lo scambio di esperienze, oltre a fornire opportunità di finanziamento ai centri culturali e alle reti. Si finanzia grazie alle quote di adesione versate dalle reti partecipanti⁸. ENCC non influisce in maniera diretta sulle attività e sulle politiche culturali delle reti che ne fanno parte, ma si limita a favorire il dialogo e la collaborazione tra i membri e a difenderne gli interessi a livello europeo.

Le principali funzioni delle reti di reti culturali sono: effettuare lobbying a livello politico e sociale per salvaguardare gli interessi delle reti culturali, organizzare workshop e seminari di formazioni su vari temi, censire le istituzioni e le reti culturali esistenti, favorire la collaborazione tra reti - anche a livello internazionale - e lo sviluppo di progetti comuni.

Le reti di reti culturali, infatti, nascono con l'obiettivo di rafforzare il ruolo delle istituzioni e delle reti culturali, ambiscono a giocare un ruolo importante nella defi-

3 Sito internet: <<http://www.culturelink.org>>.

4 Dato aggiornato al 2009.

5 Le informazioni su Culturelink e le sue funzioni sono state fornite da Biserka Cvjeticanin, direttrice generale della rete.

6 Report del 2009 *Culturelink Network's Twenty Years of Experience*, p. 11-12. Il documento è raggiungibile al link <http://www.culturelink.org/activities/3IGC_INF7_report_cvjeticanin_culturelink_en.pdf>.

7 Sito internet: <<http://www.encc.eu>>.

8 Statuto ENCC.

nizione delle politiche culturali e fungono da piattaforma per favorire la circolazione di idee e *best practices* tra gli attori del mondo dell'arte e della cultura.

Reti di reti bibliotecarie

Si tratta di strutture composte da diverse reti bibliotecarie che prima esistevano soltanto in forma autonoma e poi hanno deciso di unirsi per poter beneficiare di maggiori economie di scala e di una più ampia gamma di servizi.

Sono state esaminate cinque reti di reti bibliotecarie di cui quattro localizzate in Europa e una in Canada.

– Réseau BIBLIO du Québec⁹: costituita nel 1985, riunisce 11 reti bibliotecarie regionali e 743 biblioteche. È un ente senza scopo di lucro. Si occupa di rappresentare e difendere gli interessi delle reti regionali presso il Ministero della Cultura, oltre a favorire e incentivare la condivisione di risorse tra le reti. Offre una serie di servizi alle reti regionali: catalogazione centralizzata, consulenza bibliografica e biblioteconomia, consulenza per la ricerca fondi, un unico software bibliotecario per tutte le reti. Inoltre, all'interno della rete del Québec, è possibile effettuare il prestito inter-rete. Le reti regionali ricevono un finanziamento dal Ministero della Cultura, che è pari a circa il 40/50% delle loro entrate. La rete del Québec, invece, non riceve finanziamenti pubblici. Il suo sostentamento economico è garantito dalla quota che le reti regionali versano per farne parte, determinata in proporzione alla grandezza della rete regionale¹⁰.

– Informationsverbund Deutschschweiz¹¹ (IDS): nata nel 1999 nella Svizzera tedesca, è costituita da 6 reti bibliotecarie e da più di 400 biblioteche. Da un punto di vista giuridico è un'associazione. Le diverse reti sono autonome nella gestione delle loro attività, ma collaborano intensamente per dar vita a funzioni e servizi comuni (regole per la catalogazione condivise, sviluppo di un catalogo collettivo, adozione del medesimo software di catalogazione e gestione prestiti agli utenti)¹². Le reti non versano una quota per far parte della rete di reti, ma partecipano al pagamento di alcuni costi relativi alla sua gestione (software, hardware, salari del personale amministrativo).

– RERO¹³ (REseau ROmand) – Réseau des bibliothèques de Suisse occidentale: la rete della Svizzera occidentale è una rete composta da reti di biblioteche e biblioteche singole. È nata più di 25 anni fa e riunisce 220 biblioteche appartenenti a 6 cantoni (alcuni cantoni sono organizzati sotto forma di reti bibliotecarie, come ad esempio il Cantone di Ginevra, altri hanno solo biblioteche singole). È un ente senza personalità giuridica; attualmente è in corso un dibattito per stabilire quale forma giuridica dovrà assumere e l'ipotesi più accreditata è quella dell'associazione. Tra le sue principali funzioni vi sono il prestito interbibliotecario, il catalogo collettivo, la creazione di una biblioteca digitale e l'utilizzo dello stesso software bibliotecario. Si finanzia grazie al pagamento di una quota di adesione da parte delle reti partecipanti (proporzionale al numero di abitanti e di studenti del Cantone)¹⁴.

9 Sito internet: <<http://www.reseaubiblioduquebec.qc.ca>>.

10 Le informazioni sul Réseau BIBLIO du Québec e le sue funzioni sono state fornite da Sylvie Thibault, segretaria generale della rete di reti bibliotecarie del Québec.

11 Sito internet: <<http://www.informationsverbund.ch>>.

12 Le informazioni sull'Informationsverbund Deutschschweiz e le sue funzioni sono state fornite da Esther Straub, coordinatrice generale della rete.

13 Sito internet: <<http://www.rero.ch>>.

14 Le informazioni sul REseau ROmand e le sue funzioni sono state fornite da Frédéric Walther, responsabile del coordinamento tra la rete RERO e la rete delle biblioteche ginevrine.

– London Libraries Consortium (LLC): nato nel 2004, coinvolge oggi 15 municipalit  di Londra e altrettante reti bibliotecarie. L’obiettivo   ottenere importanti economie di scala: il LLC, infatti, dotato di un unico catalogo¹⁵, ha maggior potere d’acquisto rispetto alle singole reti che lo compongono, e i contratti triennali con i fornitori portano a sconti sul prezzo di copertina del 40% (oltre al fatto che i libri vengono consegnati “pronti all’uso”, cio  gi  catalogati, con etichetta RFID ecc.).

– Arbeitsgemeinschaft der Verbundsysteme (AGV): nato nel 1983, riunisce 10 reti bibliotecarie della Germania, dell’Austria e della Svizzera tedesca. Tra le 10 reti che ne fanno parte c’  anche l’IDS, una delle reti di reti analizzata prima (IDS   dunque una rete di reti che si trova a essere a sua volta parte di una rete pi  grande). L’obiettivo principale di questa rete di reti   individuare standard comuni per la catalogazione, il prestito interbibliotecario e lo scambio di dati. Essendo un network sovranazionale, svolge meno funzioni delle altre reti di reti bibliotecarie analizzate e non influenza in maniera diretta le attivit  delle reti che ne fanno parte.

– Ohio Library Council¹⁶ (OHL): associazione che riunisce professionisti del settore bibliotecario dell’Ohio con l’obiettivo di fare lobbying a favore delle biblioteche pubbliche e fornire consulenza e supporto ai bibliotecari sui vari aspetti della gestione delle biblioteche. Possono associarsi all’OHL persone fisiche, singole biblioteche e reti bibliotecarie. Essere soci dell’OHL d  diritto a usufruire dei servizi che l’associazione offre. Il costo che le biblioteche pagano per diventare socie dell’associazione varia a seconda dei finanziamenti pubblici che esse ricevono.

Queste sei reti di reti bibliotecarie svolgono una serie di funzioni di servizio destinate alle reti che ne fanno parte (tabella 5).

Le reti di reti in linea di massima non svolgono molte funzioni in pi  rispetto alle singole reti di cui sono composte, ma esercitano a un livello di integrazione superiore funzioni svolte gi  dalle reti bibliotecarie, consentendo quindi di ottenere maggiori economie di scala e di offrire pi  servizi agli utenti, alle biblioteche e alle reti. Le funzioni di esercitare lobbying e di favorire la collaborazione tra le reti sono, per ovvi motivi, le uniche due attivit  che possono essere assolte solo da una rete di reti; per quanto riguarda le altre funzioni gestite al pi  alto livello di integrazione (esempio catalogazione centralizzata, catalogo collettivo, gestione prestiti), le reti di reti non si sostituiscono alle singole reti, ma le coordinano a livello centrale, aumentando la quantit  e la qualit  dei servizi offerti agli utenti finali.

Dall’analisi di *benchmarking* internazionale condotta su reti di reti culturali e reti di reti bibliotecarie sono emerse una serie di funzioni ritenute interessanti per il funzionamento della costituenda Rete di Reti.

Le funzioni rintracciate possono essere ripartite nei tre profili di indagine individuati in precedenza. Ad ogni profilo corrisponde un diverso livello di gestione integrata.

I tre macro ambiti di analisi possono essere cos  descritti (figg. 9 e 10):

– Profilo X: funzioni che attualmente non vengono svolte in forma integrata a livello di reti di reti e che potrebbero essere oggetto di integrazione;

– Profilo Y: funzioni gi  gestite a livello di reti di reti e che potrebbero essere oggetto di ulteriore integrazione al fine di generare maggiori economie di scala;

– Profilo Z: funzioni innovative (rispetto alla matrice di funzioni e processi delle reti bibliotecarie individuata nelle figure delle pagine precedenti) che potrebbero essere oggetto di possibile integrazione o di ulteriore integrazione e ulteriori economie di scala.

15 Le informazioni sul London Libraries Consortium e le sue funzioni sono state fornite da Sergio Dogliani, vicedirettore degli Idea Stores.

16 Sito internet: <<http://olc.org>>. L’associazione   stata segnalata da Gianni Stefanini.

Tabella 5 – Ripartizione delle funzioni tra reti di reti bibliotecarie e singole reti di cui sono composte

	Réseau BIBLIO du Québec		Informationsverbund Deutschschweiz (IDS)		RERO (REseau Romand)		London Libraries Consortium (LCC)		Arbeitsgemeinschaft der Verbundsysteme (AGV)		Ohio Library Council (OLC)	
	Rete di reti	Sing. reti	Rete di reti	Sing. reti	Rete di reti	Sing. reti	Rete di reti	Sing. reti	Rete di reti	Sing. reti	Rete di reti	Sing. reti
Lobbying	✓				✓				✓		✓	
Prestito interbibliotecario/inter-rete	✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓		✓
Acquisti centralizzati	✓						✓	✓				
Catalogo collettivo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		
Software bibliotecari	✓	✓	✓	✓						✓		
Catalogazione centralizzata	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓		
Biblioteca digitale					✓			✓				
Consulenza biblioteconomia e bibliografica	✓								✓			
Pubblicazioni specialistiche	✓	✓							✓		✓	
Acquisti supporti informatici/Assistenza informatica		✓										
Formazione personale e aggiornamento professionale		✓						✓			✓	
Organizzazione workshop e seminari							✓		✓		✓	
Attività culturali		✓						✓				✓
Rilevazioni statistiche sugli utenti e sui servizi e valutazione dei risultati		✓						✓			✓	
Fund raising	✓	✓									✓	
Consulenza per la costruzione di nuove biblioteche e la progettazione degli spazi		✓						✓				
Consulenza legale											✓	
Favorire la collaborazione tra le reti			✓				✓		✓			

Figura 9 – Sintesi delle funzioni/processi di base delle reti di reti emerse dal benchmarking

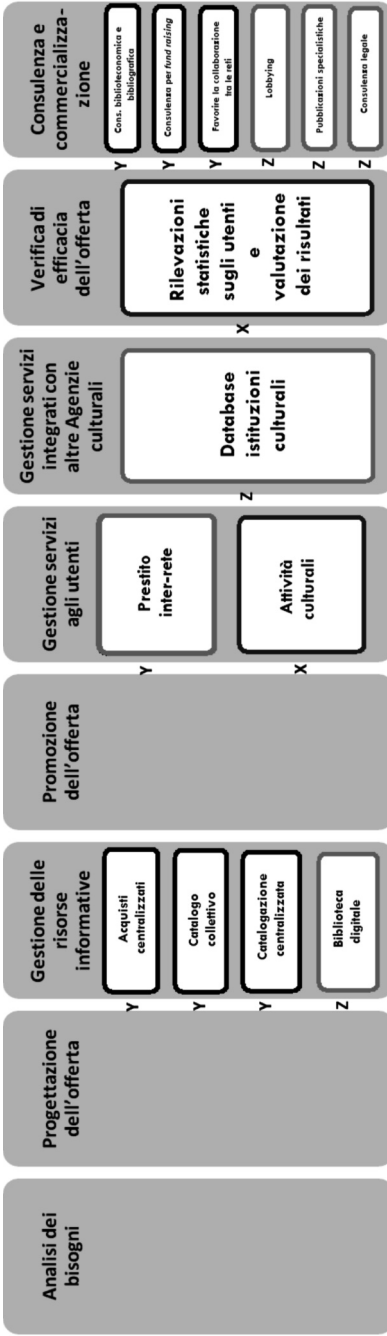


Figura 10 – Sintesi delle funzioni/processi di supporto delle reti di reti emerse dal benchmarking



X Funzioni non gestite in forma integrata
 Y Funzioni gestite in forma integrata
 Z Funzioni innovative

Step 3. Le interviste

Per determinare le funzioni che la Rete di Reti dovrà assolvere sono state realizzate alcune interviste con esperti del settore bibliotecario.

Ci si è confrontati con i testimonial sullo schema allargato delle funzioni assolvibili da una biblioteca di pubblica lettura, individuate tramite tutta l'analisi *desk* precedentemente condotta.

L'elenco delle funzioni è stato così determinato: si è partiti dalla ricognizione delle funzioni che una biblioteca di pubblica lettura è quotidianamente chiamata ad assolvere; il punto di partenza è stato quindi lo studio Satef; successivamente:

- sono state inserite le funzioni svolte dalle reti bibliotecarie italiane;
- sono state inserite le funzioni innovative individuate con il gruppo di progetto durante il *brainstorming*;
- sono state inserite le funzioni emerse dal *benchmarking* internazionale sulle reti di reti culturali e bibliotecarie.

Sono stati intervistati cinque esperti del settore bibliotecario:

- Antonella Agnoli;
- Sergio Dogliani, Idea Stores Tower Hamlets, Londra;
- Alessandro Agustoni, Sistema Bibliotecario Vimercatese;
- Stefano Parise, Comune di Milano, Presidente AIB, Fondazione per Leggere;
- Ester Dominici, Consorzio Sistema Bibliotecario Castelli Romani.

Le interviste avevano i seguenti obiettivi:

- validare insieme all'intervistato il percorso di indagine realizzato;
- sondare l'opinione dell'intervistato in merito alla rilevanza che le funzioni individuate nel corso del lavoro di analisi possono avere per una Rete di Reti bibliotecarie;
- individuare ulteriori funzioni innovative che potrebbero essere destinate a incrementare l'efficacia delle biblioteche/reti bibliotecarie nei relativi territori di attività.

Per illustrare in forma schematica è stata utilizzata una matrice che raccoglie tutte le funzioni finora individuate. La sintesi è stata realizzata tenendo conto della frequenza con cui le funzioni sono state validate da parte dei soggetti. Laddove non siano state fornite risposte la cella non è stata considerata (tabelle 6 e 7).

Tabella 6 – Sintesi dei risultati delle interviste

FUNZIONI DI BASE DELLE BIBLIOTECHE			RILEVANZA per la RETE di RETI		SINTESI della RILEVANZA
Macro	Micro	Fonte	Sì	No	Alta, Media, Bassa
Analisi dei bisogni	Analisi del contesto locale	Satef	XXXXX		A
	Segmentazione e analisi dell'utenza	Satef	XXXXX		A
	Confronto con altre realtà professionali	Satef	XXX	XX	M
	Progetti esplorativi sperimentali	Satef	XXXX	X	A
	Ricerca su progetti innovativi	Satef	XXXX	X	A

FUNZIONI DI BASE DELLE BIBLIOTECHE <i>(segue tabella 6)</i>			RILEVANZA per la RETE di RETI		SINTESI della RILEVANZA
Macro	Micro	Fonte	Sì	No	Alta, Media, Bassa
Analisi dei bisogni	Gestione osservatorio comune sulla domanda culturale	Brainstorming	XXXXX		A
Progettazione dell'offerta	Definizione di politiche e strategie generali	Satef	XXXX	X	A
	Progettazione pluriennale delle attività	Satef	XXXX	X	A
	Piano di gestione esecutiva della biblioteca	Satef	XXX	XX	M
	Progetto delle singole attività	Satef	XX	XXX	M
Gestione risorse informative	Gestione acquisti	Satef Analisi WEB Bench	XXXX	X	A
	Gestione del patrimonio librario (di cui gestione acquisti)	Satef Analisi WEB	X	XXXX	B
	Gestione risorse informative su supporti audio e video (di cui gestione acquisti)	Satef Analisi WEB	X	XXXX	B
	Gestione risorse informative su supporti informatici (di cui gestione acquisti)	Satef Analisi WEB	X	XXXX	B
	Catalogazione centralizzata	Satef Analisi WEB Bench	XXXX	X	A
	Biblioteca digitale	Brainstorming Bench	XXX	XX	M
	Gestione dei diritti per software di gestione eventi	Brainstorming	XX	XXX	M
	Promozione dell'offerta	Piano di promozione	Satef Analisi WEB	XX	XXX
Costruzione di mailing list/ banche dati utenti		Satef Analisi WEB		XXXXX	B
Pubblicazioni articoli e servizi sulla stampa		Satef Analisi WEB		XXXXX	B

FUNZIONI DI BASE DELLE BIBLIOTECHE <i>(segue tabella 6)</i>			RILEVANZA per la RETE di RETI		SINTESI della RILEVANZA
Macro	Micro	Fonte	Si	No	Alta, Media, Bassa
Promozione dell'offerta	Creazione di materiale propagandistico	Satef Analisi WEB		XXXXX	B
	Guida ai servizi	Satef Analisi WEB		XXXXX	B
	Sito web	Satef		XXXXX	B
	Promozione attraverso servizi	Satef		XXXXX	B
Gestione servizi agli utenti	Servizio di informazione e aggiornamento utenti	Satef	X	XXXX	B
	Servizi per la fruizione del patrimonio documentale stampato	Satef		XXXXX	B
	Animazione culturale per bambini e ragazzi	Satef		XXXXX	B
	Supporto alla comunicazione informatica e telematica	Satef	X	XXXX	B
	Formazione degli utenti	Satef	X	XXXX	B
	Promozione della comunicazione tra utenti	Satef		XXXXX	B
	Servizi per specifiche categorie di utenti (esempio anziani, disabili ecc.)	Satef		XXXXX	B
	Bibliobus, biblioteche nelle carceri	Satef Analisi WEB		XXXXX	B
	Prestito interbibliotecario	Satef Analisi WEB		XXXXX	B
	Prestito inter-rete	Bench	XX	XXX	M
Gestione servizi integrati con altre agenzie culturali	Collaborazione con la scuola	Satef Analisi WEB		XXXXX	B
	Collaborazione con altre agenzie formative	Satef Analisi WEB		XXXXX	B
	Collaborazione con enti, associazioni, istituzioni culturali	Satef Analisi WEB		XXXXX	B

FUNZIONI DI BASE DELLE BIBLIOTECHE (segue tabella 6)			RILEVANZA per la RETE di RETI		SINTESI della RILEVANZA
Macro	Micro	Fonte	Sì	No	Alta, Media, Bassa
Gestione servizi integrati con altre agenzie culturali	Collaborazione con enti locali	Satef Analisi WEB		XXXXX	B
	Gestione del sistema di convenzioni nazionali con altri settori culturali (soprintendenze, musei)	Brainstorming	XX	XXX	M
	Database istituzioni culturali	Bench	XX	XXX	M
Verifica di efficacia dell'offerta	Progettazione dell'impianto tecnico di verifica	Satef	XXX	XX	M
	Progettazione dell'impianto organizzativo	Satef	XXX	XX	M
	Rilevazione dati statistici sugli utenti e sui servizi offerti	Satef Analisi WEB	XXXX	X	A
	Analisi dei risultati	Satef Analisi WEB	XXXX	X	A
	Verifica degli <i>outcome</i> (ricaduta risultati sul contesto)	Satef Analisi WEB	XXXX	X	A
	Realizzazione di un sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni di servizio delle biblioteche	Brainstorming	XXX	XX	M
Consulenza e commercializzazione	Consulenza biblioteconomia e bibliografica	Analisi WEB Bench	XX	XXX	M
	Vendita libri a utenti e/o biblioteche consorziate	Analisi WEB		XXXXX	B
	Servizi amministrativi comuni	Satef Analisi WEB		XXXXX	B
	<i>Fund raising</i> attivo (raccolta pubblicitaria, raccolta sponsorizzazioni)	Brainstorming	XX	XXX	M
	Consulenza <i>fund raising</i> (bollettino bandi, accompagnamento alla progettazione finanziata)	Brainstorming Bench	XXXXX		A

FUNZIONI DI BASE DELLE BIBLIOTECHE (segue tabella 6)			RILEVANZA per la RETE di RETI		SINTESI della RILEVANZA
Macro	Micro	Fonte	Si	No	Alta, Media, Bassa
Consulenza e commercializzazione	Accompagnamento alla progettazione di eventi	Brainstorming	XX	XXX	M
	Consulenza legale	Bench	X	XXXX	B
	Lobbying (difendere gli interessi delle biblioteche a livello nazionale)	Bench	X	XXXX	B
	Pubblicazioni specialistiche su temi di interesse per gli operatori delle biblioteche	Bench		XXXXX	B
	Favorire la collaborazione tra le reti	Bench		XXXXX	B

Tabella 7 – Sintesi dei risultati delle interviste

FUNZIONI DI SUPPORTO DELLE BIBLIOTECHE			RILEVANZA per la RETE di RETI		SINTESI della RILEVANZA
Macro	Micro	Fonte	Si	No	Alta, Media, Bassa
Logistica	Progettazione degli spazi in funzione dei servizi offerti	Satef	XX	XXX	M
	Costruzione e allestimento di sezioni specifiche	Satef	XX	XXX	M
	Acquisto e manutenzione scaffalature	Satef		XXXXX	B
	Acquisto e manutenzione attrezzature tecnologiche	Satef		XXXXX	B
	Monitoraggio impianti (luce, acqua, gas)	Satef		XXXXX	B
	Pianificazione e monitoraggio servizi ausiliari (pulizia, custodia ecc.)	Satef		XXXXX	B

FUNZIONI DI SUPPORTO DELLE BIBLIOTECHE (segue tabella 7)			RILEVANZA per la RETE di RETI		SINTESI della RILEVANZA
Macro	Micro	Fonte	Sì	No	Alta, Media, Bassa
Logistica	Progettazione e realizzazione di un sistema di segnaletica esterna	Satef	XX	XXX	M
	Supporto tecnico per le attrezzature	Brainstorming		XXXXX	B
	Progettazione edilizia e arredi	Brainstorming	X	XXXX	B
	Gestione di un albo fornitori nazionale	Brainstorming	XX	XXX	M
Gestione sistema informativo	Supporto informatico alla comunicazione tra operatori	Satef		XXXXX	B
	Supporto informatico all'incremento del patrimonio	Satef		XXXXX	B
	Gestione informatizzata del patrimonio	Satef Analisi WEB		XXXXX	B
	Comunicazione e servizi di rete	Satef		XXXXX	B
	Gestione dati relativi all'utenza	Satef		XXXXX	B
	Supporti e servizi informatici per gli utenti	Satef		XXXXX	B
	Acquisto supporti informatici/ Assistenza informatica	Satef Analisi WEB		XXXXX	B
	Supporto tecnico per i sistemi informativi delle reti	Brainstorming		XXXXX	B
	Produzione e gestione di software bibliotecari	Bench	XX	XXX	M
Gestione sicurezza	Definizione delle risorse per la sicurezza	Satef		XXXXX	B
	Rilievo dello stato manutentivo degli immobili	Satef		XXXXX	B
	Monitoraggio periodico degli edifici	Satef		XXXXX	B
	Progettazione e informazione al personale	Satef		XXXXX	B

FUNZIONI DI SUPPORTO DELLE BIBLIOTECHE (segue tabella 7)			RILEVANZA per la RETE di RETI		SINTESI della RILEVANZA
Macro	Micro	Fonte	Si	No	Alta, Media, Bassa
Gestione sicurezza	Organizzazione e gestione del piano di evacuazione	Satef		XXXXX	B
	Sorveglianza sanitaria	Satef		XXXXX	B
	Supporto tecnico sui temi della sicurezza	Brainstorming		XXXXX	B
Gestione e sviluppo delle risorse umane	Determinazione del fabbisogno di personale	Satef	X	XXXX	B
	Formazione dei nuovi assunti	Satef Analisi WEB	XX	XXX	M
	Gestione del personale	Satef Analisi WEB	X	XXXX	B
	Organizzazione del lavoro e comunicazione interna	Satef		XXXXX	B
	Valutazione delle prestazioni	Satef		XXXXX	B
	Verifica di congruenza dei profili esistenti	Satef	XX	XXX	M
	Aggiornamento e sviluppo delle competenze	Satef Analisi WEB	X	XXXX	B
	Organizzazione workshop e seminari	Bench	X	XXXX	B
Gestione del sistema qualità	Definizione di una politica di qualità per l'offerta al territorio	Satef	XX	XXX	M
	Definizione standard di qualità per l'erogazione di servizi	Brainstorming	XX	XXX	M
	Definizione dell'impianto tecnico per il controllo della qualità dell'offerta	Satef	X	XXXX	B
	Definizione dell'impianto organizzativo di monitoraggio	Satef	X	XXXX	B
	Realizzazione di un manuale dei processi e delle procedure	Satef		XXXXX	B

FUNZIONI DI SUPPORTO DELLE BIBLIOTECHE (segue tabella 7)			RILEVANZA per la RETE di RETI		SINTESI della RILEVANZA
Macro	Micro	Fonte	Sì	No	Alta, Media, Bassa
Gestione del sistema qualità	Bilancio di qualità: diagnosi delle criticità e definizione delle priorità	Satef	X	XXXX	B
	Revisione delle procedure alla luce del confronto risultati-obiettivi	Satef	X	XXXX	B
	Gestione del miglioramento continuo	Satef	X	XXXX	

Si nota chiaramente che le funzioni che hanno maggiormente destato l'interesse dei testimonial sono imputabili ai settori analisi dei bisogni (analisi del contesto locale e dell'utenza, su cui la Rete di Reti può avere un ruolo consulenziale), gestione delle risorse informative (che permette di realizzare economie di scala) e verifica di efficacia dell'offerta.

Le funzioni appena elencate sono trasversali ai tre profili di integrazione, questo a testimonianza che tutti e tre possono rivestire importanza per una Rete di Reti.

Osservando le funzioni che hanno ricevuto maggiori apprezzamenti, si chiariscono ancora una volta i due obiettivi principali della Rete di Reti, ossia generare risparmi economici (per mezzo di una gestione acquisti e di una catalogazione centralizzate) e offrire una serie di funzioni innovative per le reti bibliotecarie (o migliorarne l'efficacia laddove già presenti). Questo secondo obiettivo trova evidenza nella rilevanza che i testimonial hanno assegnato alle attività legate all'analisi dei bisogni, alla verifica di efficacia dell'offerta e alla consulenza per il *fund raising*, attività importante anche alla luce delle ristrettezze economiche con cui devono abitualmente convivere le biblioteche e le reti.

Dalle interviste è emerso anche che per poter veramente riuscire a realizzare questi obiettivi, il nuovo soggetto dovrà necessariamente confrontarsi e coordinarsi con l'AIB e creare consenso intorno a sé. Per questo motivo, una volta definito l'assetto funzionale della Rete di Reti, sarà necessario realizzare degli incontri per spiegare i reali benefici che il nuovo soggetto può offrire alle biblioteche e alle reti, e far sì che la sua nascita sia frutto di un processo partecipato e condiviso.

ABSTRACT

AIB studi, DOI 10.2426/aibstudi-8834, vol. 53 n. 1 (gennaio/aprile 2013), p. 143-170.

GIANNI STEFANINI, Direttore Generale del Consorzio Sistema Bibliotecario Nord Ovest, via Valassina 1, 20037 Paderno Dugnano (MI), e-mail gianni.stefanini@csbno.net.

EMILIANO DIAMANTI, Partner Struttura Srl, e-mail emiliano.diamanti@gmail.com.

MARCELLO MINUTI, Partner Struttura Srl, e-mail marcello.minuti@gmail.com.

Rete di reti: un progetto per accrescere l'efficienza e l'efficacia delle biblioteche e delle reti bibliotecarie italiane

Molti di coloro che lavorano in ambito bibliotecario condividono l'opinione che il sistema delle biblioteche italiane stia attraversando oggi un momento di malessere: spesso mancano le risorse per la gestione del lavoro quotidiano, e quand'anche queste risorse ci fossero non è detto che sapremmo impegnarle al meglio per ridare slancio al settore. Si è quindi tentato di immaginare un percorso utile a superare questo malessere, partendo dal presupposto che la cooperazione è la leva in grado di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi bibliotecari.

Il percorso progettuale si è articolato in tre fasi. Per prima cosa si è avviato un confronto con gli ideatori della ricerca *Le professionalità operanti nel settore dei servizi culturali: le biblioteche lombarde*, commissionata nel 2001 dalla Regione Lombardia; a questo è seguito un *benchmarking* internazionale (attraverso l'esame di strutture di servizio simili a quella oggetto dell'analisi, la rete di reti); per finire sono stati intervistati alcuni direttori di reti bibliotecarie ed esperti nel funzionamento delle biblioteche di pubblica lettura come Antonella Agnoli, Alessandro Agustoni, Sergio Dogliani, Ester Dominici e Stefano Parise. Alla fine del percorso ci si è trovati di fronte alla possibilità di creare una struttura di servizio che lavori non solo per conto e in favore delle reti bibliotecarie, ma anche delle singole biblioteche.

In questa prima parte viene presentata la sintesi dello studio sulle attività svolte dalle biblioteche e dalle reti di biblioteche, nell'ottica di approdare a un'ulteriore integrazione di queste attività in una "rete delle reti" che operi anche attraverso lo strumento della banca del tempo. I cinque ambiti in cui tentare questa integrazione, così come sono stati individuati dal progetto, sono: i servizi digitali, la progettazione di eventi e attività culturali, il *fundraising*, il monitoraggio, la valutazione e lo sviluppo, il supporto editoriale.

Network of networks: a project for enhancing the efficiency and cost-effectiveness of Italian libraries and library networks.

Many professionals who work in the library field agree that nowadays the Italian library system is experiencing a state of discomfort. There's a lack of resources essential to manage the everyday activities – and perhaps if there were plentiful resources libraries wouldn't really know how to use them, in order to improve their services. Assuming that cooperation is the right solution for enhancing the efficiency and cost-effectiveness of library services, a path was conceived to overcome this situation.

The project was structured in three steps: first there was a consultation with the researchers who – in 2001 – published the study *Le professionalità operanti nel settore dei Servizi culturali: le Biblioteche lombarde* ("Professionals operating in cultural services: the libraries of Lombardia"), then international benchmarking was carried out, and finally some library specialists were interviewed. The project pointed out the opportunity of creating a new system that may serve as well library networks as single libraries. This paper presents the first part of the research, i.e. a summary of the activities carried out by libraries and library networks, and the project to achieve their further integration in a "network of networks", exploring also unconventional resources as time banking. The five library areas that were identified as the more suitable for this integration are: digital services, funding, planning of cultural events/activities, monitoring, evaluation and development, editorial support.