

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

Le funzioni strategiche della Rete di Reti

Per determinare le funzioni della Rete di Reti è stata utilizzata la matrice illustrata in figura 1. Le funzioni sono state classificate in base a due profili di analisi:

1. la rilevanza che è stata loro assegnata dai testimonial intervistati;
2. il profilo di integrazione (funzioni innovative, funzioni svolte dalle singole biblioteche, funzioni svolte dalle reti) con il quale sono state classificate le funzioni all'interno di questo rapporto.

In funzione di questa logica è stato attribuito:

- “semaforo verde” alle funzioni innovative, funzioni attualmente non erogate da nessun soggetto e per le quali la Rete di Reti si presume possa trovare un buon mercato di riferimento;
- “semaforo giallo” alle funzioni attualmente gestite dalle singole biblioteche; queste funzioni sono quindi già effettuate dalle biblioteche, ma spesso questi soggetti non hanno la forza e il personale per poterle gestire in maniera ottimale;
- “semaforo rosso” alle funzioni già svolte dalle reti bibliotecarie, e quindi già gestite a livello integrato da un buon numero di soggetti; per queste funzioni vi è comunque una fetta di mercato per la Rete di Reti derivante dalla gestione integrata delle funzioni a un livello superiore alle singole reti garantendo così risparmi di spesa.

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.

* Questo testo è la seconda parte del documento con lo stesso titolo pubblicato nel precedente fascicolo della rivista (v. 53, n. 1, p. 143-170).

Incrociando la rilevanza (in verticale) con il profilo di integrazione (in orizzontale) si ottengono nove quadranti, ciascuno dei quali contiene un certo numero di funzioni. I quadranti di maggior interesse per la Rete di Reti sono quelli segnalati nella figura 1. Il numero indicato all'interno del quadrante suggerisce la priorità di attivazione delle funzioni in esso contenute (valore 1 = attivazione immediata; valore 2 = priorità di attivazione alta; valore 3 = priorità di attivazione alta; valore 4 = priorità di attivazione media; valore 5 = priorità di attivazione bassa).

I valori, dunque, individuano le tempistiche di ingresso nel mercato. Le funzioni del quadrante 1 possono essere attivate immediatamente – in quanto ritenute di priorità alta e non svolte attualmente da nessun soggetto – seguite dalle funzioni dei quadranti 2, 3 e 4. Le funzioni del quadrante 5, pur essendo ritenute di importanza rilevante, sono da attivare in un secondo momento, in quanto – come sottolineato nelle interviste da alcuni testimonial – il soggetto nascente deve prima accreditarsi presso le reti, costruire un dialogo con i soggetti già esistenti, legittimarsi e studiare a fondo le opportunità economiche dei risparmi di spesa.

Dalla sintesi dei dati elaborati e raccolti nella matrice emergono tre assi strategici d'affari: l'asse strategico innovazione (quadranti 1 e 2), l'asse strategico assistenza tecnica (quadranti 3 e 4) e l'asse strategico integrazione (quadrante 5).

Di seguito se ne mostra una rappresentazione grafica.

Figura 1 – Funzioni strategiche della Rete di Reti: tempistica di attivazione

VERDE	Area strategica innovativa di bassa rilevanza	2	1
GIALLO	Area strategica di assistenza di bassa rilevanza	4	3
ROSSO	Area strategica di integrazione di bassa rilevanza	Area strategica di integrazione di media rilevanza	5
	BASSO	MEDIO	ALTO

La tabella 1 si focalizza sulle funzioni di base delle biblioteche, la tabella 2 si focalizza invece sulle funzioni di supporto. In quest'ultima tabella si nota che nessuna delle funzioni è stata ritenuta di priorità alta. Questo perché le funzioni di supporto hanno prevalentemente carattere locale e solo in quel contesto trovano la loro dimensione di gestione ideale.

Tabella 1 – Matrice strategica delle funzioni di base

SEMAFORO VERDE	<p>Consulenza legale - Pubblicazioni specialistiche per gli operatori delle biblioteche (AIB) - Lobbying (AIB) - Promozione della collaborazione tra le reti</p>	<p>Prestito inter-rete - Albo fornitori nazionale dei servizi culturali - Sistema di convenzioni nazionali con soprintendenze, musei ecc. - Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni di servizio - Fund raising attivo - Software gestione eventi - Accompagnamento alla progettazione di eventi - Biblioteca digitale - Database istituzioni culturali - Consulenza biblioteconomica e bibliografica</p>	<p>Gestione osservatorio comune sulla domanda culturale - Definizione di accordi con attori privati (librerie ecc.) per lo sviluppo economico locale - Consulenza per il fund raising</p>
SEMAFORO GIALLO	<p>Sito web - Promozione attraverso servizi - Servizio di informazione e aggiornamento utenti - Servizi per la fruizione del patrimonio documentale stampato - Animazione culturale per bambini e ragazzi - Supporto alla comunicazione informatica e telematica - Formazione degli utenti - Promozione della comunicazione tra utenti - Servizi per specifiche categorie di utenti - Costruzione di mailing list e banche dati di utenti - Pubblicazione di articoli e servizi sulla stampa - Creazione di materiale propagandistico - Guida ai servizi, Bibliobus, collaborazione con la scuola - Collaborazione con altre agenzie formative - Collaborazione con enti, associazioni e istituzioni culturali - Collaborazione con altri enti locali</p>	<p>Confronto con altre realtà professionali - Progettazione impianto tecnico di verifica di efficacia dell'offerta - Progettazione impianto organizzativo di efficacia dell'offerta - Piano di gestione esecutiva della biblioteca - Progetto delle singole attività - Piano di promozione dell'offerta</p>	<p>Analisi del contesto locale - Segmentazione e analisi dell'utenza - Progetti esplorativi sperimentali - Ricerca su progetti innovativi - Definizione di politiche e strategie generali - Progettazione pluriennale delle attività - Rilevazione dati statistici sugli utenti e sui servizi - Analisi dei risultati dell'efficacia dei servizi - Verifica degli outcome generati</p>
SEMAFORO ROSSO	<p>Gestione patrimonio librario - Gestione risorse informative su supporti audio e video - Gestione risorse informative su supporti informatici - Costruzione mailing list e banche dati di utenti - Pubblicazione articoli e servizi sulla stampa - Creazione materiale propagandistico - Guida ai servizi - Bibliobus - Collaborazione con la scuola, Collaborazione con altre agenzie formative - Collaborazione con enti, associazioni e istituzioni culturali - Vendita libri - Servizi amministrativi comuni - Prestito interbibliotecario, collaborazione con altri enti locali</p>	<p>Piano di promozione dell'offerta - Consulenza biblioteconomica e bibliografica</p>	<p>Gestione acquisti - Catalogazione centralizzata - Rilevazione dati statistici sugli utenti e sui servizi - Analisi dei risultati sull'efficacia dei servizi - Verifica degli outcome generati - Progettazione pluriennale delle attività</p>
	BASSO	MEDIO	ALTO

Tabella 2 – Matrice strategica delle funzioni di supporto

SEMAFORO VERDE	Progettazione edilizia e arredi - Supporto tecnico per sistemi informativi delle reti - Supporto tecnico sui temi della sicurezza - Organizzazione workshop e seminari (AIB)	Gestione albo fornitori nazionale - Produzione e gestione software bibliotecari - Definizione standard di qualità per l'erogazione di servizi	
SEMAFORO GIALLO	Acquisto e manutenzione scaffalature - Acquisto e manutenzione attrezzature tecnologiche - Monitoraggio impianti (luce, acqua, gas) - Pianificazione e monitoraggio servizi ausiliari (pulizia, custodia ecc.) - Supporto tecnico per le attrezzature - Supporto informatico alla comunicazione tra operatori - Supporto informatico all'incremento del patrimonio - Comunicazione e servizi di rete - Gestione dati relativi all'utenza - Supporti e servizi informatici per utenti - Acquisto supporti informatici/Assistenza informatica - Definizione delle risorse per la sicurezza - Rilievo dello stato manutentivo degli immobili - Monitoraggio periodico degli edifici - Progettazione e informazione al personale - Organizzazione e gestione del piano di evacuazione - Sorveglianza sanitaria - Determinazione del fabbisogno di personale - Gestione del personale - Definizione impianto tecnico per il controllo della qualità dell'offerta - Definizione dell'impianto organizzativo di monitoraggio della qualità - Realizzazione manuale dei processi e delle procedure - Bilancio di qualità: diagnosi delle criticità e definizione delle priorità - Revisione delle procedure alla luce del confronto risultati-obiettivi - Gestione del miglioramento continuo	Progettazione spazi in funzione dei servizi offerti - Costruzione e allestimento sezioni specifiche - Progettazione e realizzazione sistema di segnaletica esterna - Formazione nuovi assunti - Verifica di congruenza profili esistenti - Aggiornamento e sviluppo delle competenze - Definizione di una politica di qualità per l'offerta al territorio	
SEMAFORO ROSSO	Gestione informatizzata patrimonio - Gestione del personale	Formazione nuovi assunti - Aggiornamento e sviluppo delle competenze	
	BASSO	MEDIO	ALTO

L'assetto strategico della Rete

Alla luce della rilettura, in chiave strategica, delle funzioni che la Rete di Reti potrebbe svolgere, di seguito si propone una definizione estesa della missione che essa può interpretare, degli assi strategici d'affari in cui si articolerà la sua attività e, di conseguenza le singole attività/servizi che essa potrà svolgere in risposta ai fabbisogni delle biblioteche e delle reti bibliotecarie italiane. Nel determinare le funzioni sono state operate eventuali sintesi, raggruppando attività tra loro simili.

Inoltre, per ogni asse strategico, vengono indicati gli obiettivi, i destinatari, le attività di cui si compone e le tempistiche di “messa a regime” della gestione dei servizi e di ingresso nel mercato.

Missione: Obiettivo generale del nuovo soggetto è porsi come una struttura di servizio per le reti bibliotecarie e le singole biblioteche, favorendone la crescita endogena e mettendole nelle condizioni di poter offrire maggiori e migliori servizi agli utenti finali e di rafforzare il loro ruolo all'interno del contesto socio-culturale di riferimento. La Rete di Reti si propone di raggiungere tali obiettivi favorendo la crescita delle capacità operative, intervenendo a supporto delle biblioteche nella gestione di talune funzioni, generando conoscenza diffusa, favorendo lo scambio di esperienze tra le reti e realizzando economie di scala e di scopo.

Per far ciò, la Rete di Reti intende fornire servizi sia innovativi, sia tradizionali. I servizi innovativi vogliono fornire alle biblioteche e alle reti nuovi strumenti per leggere, interpretare e interagire con i fabbisogni del proprio territorio, per contribuire a sviluppare il potenziale inespresso delle biblioteche e ampliare la qualità e la quantità di servizi al pubblico.

La realizzazione di servizi tradizionali ha come obiettivo realizzare economie di scala in capo alle reti bibliotecarie e migliorare l'efficienza operativa e gestionale di singole biblioteche e reti bibliotecarie.

Assi strategici, aree e funzioni

La missione della Rete di Reti si articola in tre specifici assi strategici di intervento:

- Innovazione;
- Affiancamento tecnico;
- Integrazione.

Asse strategico innovazione

Fabbisogno: dalle interviste, è emerso il fabbisogno per le biblioteche e le reti di poter usufruire di servizi che consentano loro di sviluppare la propria offerta culturale in relazione alle esigenze del territorio, di ampliare i servizi per gli utenti e di garantire la propria sostenibilità economica, necessaria anche per realizzare i primi due obiettivi. Queste funzioni, però, attualmente non vengono svolte da nessun soggetto, né dalle biblioteche né dalle reti, e questo pone un freno al pieno sviluppo delle loro potenzialità.

Obiettivi: offrire nuove traiettorie di sviluppo alle reti e alle biblioteche e dotare i soggetti beneficiari di strumenti che consentano loro di gestire al meglio i servizi bibliotecari e di offrire migliori servizi agli utenti finali.

Destinatari: reti bibliotecarie e singole biblioteche.

Tempistiche di ingresso del mercato: queste funzioni possono essere attivate da subito.

Attività: funzioni di natura commerciale, finalizzate a garantire la sostenibilità economica del nuovo soggetto, e funzioni non commerciali, volte a fornire ai destinatari strumenti per innalzare il livello qualitativo dell'offerta al pubblico, monitorare gli standard di servizio e rafforzare i rapporti tra reti bibliotecarie e soggetti pubblici e privati.

L'asse strategico innovazione si articola in quattro aree, ciascuna delle quali prevede al suo interno diverse funzioni.

Aree di intervento:

Funding;

Progettazione eventi e attività culturali;

Digital service;

Monitoraggio, valutazione e sviluppo.

Di seguito per ogni area vengono indicate le funzioni e la priorità di attivazione.

Riguardo alla tempistica di attivazione, le funzioni appartenenti alla priorità 1, 2 e 3 possono essere avviate da subito, le funzioni appartenenti alla priorità 4 possono essere avviate a partire dal secondo anno, mentre per l'attivazione delle funzioni che fanno capo alla priorità 5 è opportuno aspettare il terzo anno di attività, poiché per la gestione di queste funzioni è necessario che la Rete di Reti abbia prima ottenuto legittimazione.

Area A.1: Funding

Ricerca di opportunità di finanziamento (priorità 1): istituzione di un ufficio che si occupa di ricercare bandi regionali, nazionali, europei, nonché contributi erogati dalle Fondazioni bancarie; accompagnamento nella compilazione dei bandi e accompagnamento nell'identificazione di opportunità di progettazione finanziata (secondo il modello del partenariato pubblico/privato).

Area A.2: Progettazione eventi e attività culturali

Consulenza per la progettazione di eventi (priorità 1);

Servizio di elaborazione e sviluppo di progetti culturali innovativi (priorità 1);

Costruzione e gestione di albi fornitori nazionali per l'erogazione di servizi culturali (priorità 1).

Area A.3: Digital service

Produzione e commercializzazione di software per la gestione di eventi culturali (priorità 1);

Produzione e gestione di software bibliotecari (priorità 1);

Creazione, gestione e commercializzazione dei contenuti della biblioteca digitale (priorità 1).

Area A.4: Monitoraggio, valutazione e sviluppo

Definizione e realizzazione di un sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni di servizio delle biblioteche (priorità 2);

Rilevazione e analisi di dati sulla soddisfazione degli utenti e sull'efficacia dei servizi (priorità 2);

Assistenza alla definizione di accordi con attori privati (librerie ecc.) per favorire lo sviluppo economico locale (priorità 2);

Gestione di un sistema di convenzioni nazionali con soprintendenze, musei ecc. (priorità 2);

Creazione e consultazione di un database delle istituzioni culturali (priorità 2).

Asse B: Asse strategico affiancamento tecnico

Fabbisogno: dalle interviste è emerso che i servizi a carattere locale sono di grande importanza per le biblioteche. Trattandosi di servizi a carattere locale devono necessariamente essere svolti dalle singole biblioteche, e quindi non possono essere delegati a una rete bibliotecaria. Tuttavia, spesso queste funzioni vengono svolte in maniera non ottimale o non vengono svolte del tutto a causa della poca esperienza del

personale delle biblioteche. Emerge dunque il fabbisogno da parte delle biblioteche di essere affiancate nella gestione di questo tipo di attività e di ricevere una formazione specifica che possa renderle autonome nella realizzazione di queste funzioni, oppure di ricevere consulenza da un soggetto come la Rete di Reti, che potrebbe realizzare le funzioni su indicazione e per conto delle biblioteche.

Obiettivi: l'obiettivo della Rete di Reti è affiancare le biblioteche nell'implementazione (in una logica consulenziale) e/o nell'accrescimento (in una logica di sussidiarietà) dell'efficacia delle suddette funzioni, essenziali per il buon funzionamento del servizio bibliotecario. Attraverso l'esercizio di queste funzioni l'obiettivo finale della Rete di Reti è contribuire all'accrescimento del *know how* interno alle singole biblioteche e, di conseguenza, al miglioramento complessivo della risposta delle biblioteche ai fabbisogni del territorio.

Destinatari: singole biblioteche.

Tempistiche di ingresso del mercato: queste funzioni possono essere attivate da subito.

Attività: funzioni volte a implementare la qualità e la quantità dei servizi agli utenti.

L'asse strategico affiancamento tecnico si articola in cinque aree, ciascuna delle quali prevede al suo interno diverse funzioni.

Aree di intervento:

Analisi strategica;

Pianificazione;

Progettazione;

Marketing, comunicazione e promozione;

Formazione.

Di seguito per ogni area vengono indicate le funzioni e la priorità di attivazione.

Area B.1: Analisi strategica

Servizio di analisi del contesto locale (priorità 3);

Servizio di analisi dell'utenza attuale e potenziale (priorità 3).

Area B.2: Pianificazione

Servizio di definizione di politiche e strategie generali (priorità 3);

Servizio di progettazione pluriennale delle attività della biblioteca (priorità 3).

Area B.3: Progettazione

Progettazione delle singole attività della biblioteca (priorità 4);

Consulenza per la progettazione di eventi (priorità 4);

Servizio di elaborazione e sviluppo di progetti culturali innovativi (priorità 4);

Consulenza per la progettazione degli spazi in funzione dei servizi offerti (priorità 4).

Area B.4: Marketing, comunicazione e promozione

Elaborazione piano di marketing (priorità 4);

Progettazione brand/Immagine coordinata/segnaletica interna ed esterna (priorità 4);

Gestione della comunicazione (priorità 4).

Area B.5: Formazione

Formazione, aggiornamento e gestione del personale (priorità 4).

Asse C: Asse strategico integrazione

Fabbisogno: dalle interviste è emerso il fabbisogno di standardizzare alcune funzioni

tipiche delle biblioteche e di realizzare un sistema di misurazione e valutazione comune e condiviso, con l'obiettivo di realizzare economie di scala, mettere in comune conoscenze e competenze e migliorare l'efficienza nella gestione dei servizi al pubblico.

Obiettivi: le funzioni che attualmente fanno capo ai sistemi bibliotecari potrebbero essere gestite con un maggior livello di integrazione da una Rete di Reti, con l'obiettivo di realizzare economie di scala e migliorare l'efficienza.

Destinatari: reti bibliotecarie.

Tempistiche di ingresso del mercato: per l'attivazione e la gestione integrata di queste funzioni è richiesto tempo. Prima è necessario raccogliere consenso e legittimazione tra le reti e mostrare ai destinatari dell'intervento gli effettivi risparmi che la gestione integrata di queste attività comporta.

Attività: le attività dell'asse strategico integrazione hanno come obiettivo migliorare l'efficienza gestionale e realizzare economie di scala. Sono state considerate interessanti per la Rete di Reti solamente le funzioni cui è stata attribuita priorità alta.

Aree di intervento:

Centrale acquisti;

Catalogazione centralizzata;

Prestito inter-rete;

Osservatorio comune sulla domanda culturale;

Analisi e valutazione degli outcome (impatto dei risultati sul contesto);

Progettazione pluriennale delle attività.

Area C.1: Centrale acquisti

Gestione centralizzata degli acquisti (priorità 5).

Area C.2: Catalogazione centralizzata

Catalogazione centralizzata (priorità 5).

Area C.3: Prestito inter-rete

Gestione del prestito bibliotecario inter-rete (priorità 5).

Area C.4: Osservatorio comune sulla domanda culturale

Osservatorio comune sulla domanda culturale (priorità 5).

Area C.5: Analisi e valutazione degli outcome

Servizio di verifica degli outcome generati (priorità 5).

Area C.6: Progettazione pluriennale delle attività delle biblioteche

Progettazione pluriennale delle attività delle biblioteche (priorità 5).

Le modalità di erogazione dei servizi appartenenti ai tre assi strategici sono:

Consulenza: i consulenti della Rete di Reti si occupano di provvedere alla realizzazione del servizio nella sua interezza;

Assistenza tecnica: i consulenti della Rete di Reti effettuano formazione nei confronti dei responsabili delle reti e delle biblioteche "clienti" sulle tematiche oggetto del servizio richiesto. I responsabili delle reti e delle biblioteche realizzano il servizio in prima persona, affiancati dal personale della Rete di Reti. Consulenza e affiancamento tecnico, dunque, vengono svolte con la stessa modalità di lavoro ma con finalità diverse;

Banca del tempo: le reti aderenti alla Rete di Reti si scambiano mutualmente funzioni e servizi, con l'obiettivo di acquisire ciò che non hanno o non possono realizza-

re al loro interno. Per poter utilizzare in maniera efficace la modalità banca del tempo è necessario che la Rete di Reti ottenga prima legittimazione presso le reti bibliotecarie, in modo da poter contare su un alto numero di reti partecipanti a questa modalità di scambio di funzioni, servizi e competenze.

Tabella 3 – Assetto strategico della Rete di Reti

ASSE	Area	Funzione/ Servizio	Priorità di attivazione	Modalità di realizzazione		Banca del tempo	Target di destinatari	Dimensione potenziale del mercato obiettivo
				Consulenziale	Assistenza Tecnica			
ASSE STRATEGICO INNOVAZIONE	Funding	Ricerca di opportunità di finanziamento per le biblioteche e le reti	1	x			reti bibliotecarie, biblioteche	numero di biblioteche e reti bibliotecarie italiane
	Progettazione eventi e attività culturali	Consulenza per la progettazione di eventi	1	x			reti bibliotecarie, biblioteche	numero di biblioteche e reti bibliotecarie italiane
		Costruzione e gestione di albi fornitori nazionali per l'erogazione di servizi e l'acquisto di forniture	1	x			reti bibliotecarie, biblioteche	numero di biblioteche e reti bibliotecarie italiane
		Servizio di elaborazione e sviluppo di progetti culturali innovativi	1	x			reti bibliotecarie, biblioteche	numero di biblioteche e reti bibliotecarie italiane
	Digital service	Produzione e commercializzazione di software per la gestione di eventi culturali	1	x			reti bibliotecarie, biblioteche	numero di biblioteche e reti bibliotecarie italiane
		Produzione e gestione di software bibliotecari	1	x			reti bibliotecarie, biblioteche	numero di biblioteche e reti bibliotecarie italiane
		Creazione, gestione e commercializzazione dei contenuti della biblioteca digitale	1	x			reti bibliotecarie, biblioteche	numero di biblioteche e reti bibliotecarie italiane
	Monitoraggio, valutazione e sviluppo	Definizione e realizzazione di un sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni di servizio delle biblioteche	2	x			reti bibliotecarie, biblioteche	numero di biblioteche e reti bibliotecarie italiane

ASSE	Area	Funzione/ Servizio	Priorità di attivazione	Modalità di realizzazione		Banca del tempo	Target di destinatari	Dimensione potenziale del mercato obiettivo
				Consulenziale	Assistenza Tecnica			
ASSE STRATEGICO INNOVAZIONE	Monitoraggio, valutazione e sviluppo	Rilevazione e analisi di dati sulla soddisfazione degli utenti e sull'efficacia dei servizi	2	x			reti bibliotecarie, biblioteche	numero di biblioteche e reti bibliotecarie italiane
		Assistenza alla definizione di accordi con attori privati (librerie ecc.) per favorire lo sviluppo economico locale	2	x			reti bibliotecarie, biblioteche	numero di biblioteche e reti bibliotecarie italiane
		Gestione di un sistema di convenzioni nazionali con soprintendenze, musei ecc.	2	x			reti bibliotecarie, biblioteche	numero di biblioteche e reti bibliotecarie italiane
		Creazione e consultazione di un database delle istituzioni culturali	2	x			reti bibliotecarie, biblioteche	numero di biblioteche e reti bibliotecarie italiane
ASSE STRATEGICO AFFIANCAMENTO TECNICO	Analisi	Servizio di analisi del contesto locale	3	x	x		biblioteche	numero biblioteche italiane
		Servizio di analisi dell'utenza attuale e potenziale	3	x	x		biblioteche	numero biblioteche italiane
	Pianificazione	Servizio di definizione di politiche e strategie generali	3	x	x		biblioteche	numero biblioteche italiane
		Servizio di progettazione pluriennale delle attività della biblioteca	3	x	x		biblioteche	numero biblioteche italiane

Il modello di funzionamento della Rete di Reti

L'assetto strategico della Rete di Reti e le conseguenti funzioni che essa è chiamata a svolgere vanno a influenzarne anche la governance istituzionale.

Come sottolineato già in precedenza, l'ambizione di dare vita a un soggetto che svolga l'ampia gamma di funzioni strategiche prima delineate deve necessariamente sottostare al soddisfacimento di altri fabbisogni, primo tra tutti la necessità di ottenere consenso e legittimazione tra le reti bibliotecarie. Tale necessità impone di pensare a un modello di coordinamento (istituzionale e interno) che sia flessibile e variabile nel tempo, per poter rispondere al meglio alle esigenze del contesto in cui dovrà operare.

La scelta del modello di governance istituzionale

La scelta dell'assetto di governance istituzionale della Rete di Reti rappresenta un'ulteriore dimensione di analisi. La Rete di Reti dovrà erogare le funzioni e i servizi previsti dal suo assetto strategico e, al contempo, dovrà coordinare tutti i soggetti coinvolti o interessati a vario titolo alle sue attività (reti bibliotecarie, biblioteche, AIB, fornitori, personale, enti pubblici ecc.).

La Rete di Reti può nascere grazie a uno stimolo proveniente dal settore pubblico o dal settore privato.

Nel caso la sua genesi derivi dal settore pubblico, le possibili forme giuridiche sono:

- istituzione;
- azienda speciale;
- consorzio;
- fondazione;
- associazione;
- società di capitali.

Nel caso la sua genesi derivi dal settore privato, invece, le possibili forme giuridiche sono:

- fondazione;
- associazione;
- società di capitali.

Oltre a questa variabile iniziale, per determinare la forma giuridica che dovrà assumere il nuovo soggetto sono stati analizzati diversi criteri che possono influenzare la scelta della tipologia giuridica da adottare. I criteri presi in considerazione sono stati:

a) *grado di legittimazione e autonomia giuridica*. Date le finalità ambiziose della Rete di Reti, il gruppo di lavoro ha focalizzato la sua attenzione sulle figure giuridiche che, secondo il diritto amministrativo vigente, permettono una maggiore autonomia operativa;

b) *task territoriale del nuovo soggetto*. Nel valutare la tipologia giuridica del nuovo soggetto, si è ritenuto importante considerare anche l'ampiezza del territorio su cui esso opererà;

c) *definizione della tipologia aziendale della forma di gestione (profit/non profit)*. Sebbene per la scelta della forma giuridica il quadro normativo vigente offra – a parità di autonomia – ampia scelta *tra* e *all'interno* dei settori pubblico, privato e non profit, è evidente che l'identificazione del settore deve necessariamente rispondere alle caratteristiche economiche, politiche e sociali evidenziate dalla mission istituzionale. Per questo si è deciso di escludere sia una logica di tipo "garantista" (vedi *azienda pubblica*), sia una logica strettamente "imprenditoriale" (*impresa profit oriented*), dedicata principalmente alla redditività economica dell'organizzazione. Si è scelto,

invece, di privilegiare una logica di tipo “contrattuale” (*azienda non profit*), in modo tale da dotare la Rete di Reti di autonomia e flessibilità organizzativa, sottostando al vincolo della massimizzazione dell’impatto sociale (*outcome*) dei servizi erogati, nel rispetto dell’equilibrio economico di bilancio.

Tabella 4 – Modelli giuridici e capacità di risposta ai fabbisogni espressi: schema di sintesi

	I vincoli decisionali		
	<i>Grado di legittimazione giuridica</i>	<i>Task territoriale</i>	<i>Natura istituzionale</i>
Modelli giuridici possibili	<i>Esigenza espressa dal caso di specie</i>		
	Elevato grado di autonomia Assetto gestionale a supporto di innovazioni di natura radicale	Esigenza di governance stabile e partecipata	Logica di tipo contrattuale Forte valenza comunitaria Scarsa remunerazione del capitale
Istituzione			
Azienda speciale	X		
Fondazione	X	X	X
Associazione	X		X
Consorzio	X	X	
Società di capitali	X	X	

Nel caso in cui la Rete di Reti avesse origine da una spinta privata – lungo tutto il presente studio di fattibilità è stata adottata questa ipotesi – la soluzione giuridica migliore parrebbe essere quella della fondazione, che meglio si adatta alle variabili e ai criteri di scelta presi in considerazione. La fondazione in oggetto potrà essere partecipata da soggetti pubblici – dal momento che molte reti non possiedono autonomia giuridica – e da soggetti privati, ma tuttavia, per procedere alla sua configurazione, sarà opportuno effettuare ulteriori approfondimenti inerenti le condizioni che il patto di stabilità impone alle strutture giuridiche emanate/partecipate da soggetti pubblici.

Come è noto, il decreto Monti sulle liberalizzazioni enuncia espressamente la soggezione al patto di stabilità interno delle sole “*aziende speciali*” e delle “*istituzioni*” secondo le modalità definite con decreto ministeriale da emanare entro il 30 ottobre 2012. Prevede altresì che tali organismi siano assoggettati a tutte le disposizioni che stabiliscono a carico degli enti locali «*divieti o limitazioni alle assunzioni di personale; contenimento degli oneri contrattuali e delle altre voci di natura retributiva o indennitaria e per consulenze anche degli amministratori; obblighi e limiti alla parteci-*

pazione societaria degli enti locali; nonché tutte le norme che costituiscono, comunque, principi di coordinamento della finanza pubblica» (d.l. 24 gennaio 2012, n. 1, art. 25, comma 2, lett. a).

Mancando un espresso richiamo nella norma ad altri organismi, si pone l'interrogativo circa l'effettiva vigenza dei limiti anzidetti anche per altre forme soggettive e, in particolar modo, per le fondazioni.

Ebbene, in via di prima interpretazione, l'esclusivo riferimento alle due specie normativamente indicate sembrerebbe trovare implicita giustificazione nelle particolari caratteristiche delle istituzioni e delle aziende speciali, le quali – se pur con le dovute differenziazioni in punto di autonomia – si caratterizzano entrambe per la natura *essenzialmente* «strumentale» (art. 114 TUEL) rispetto all'ente locale di riferimento.

Conseguentemente potrebbero sussistere le ragioni per ritenere escluse le fondazioni dalle limitazioni sancite dalla novella e, dunque, per approfondire la possibilità di ricorrere a tale modello gestionale.

In ogni caso la suddetta indagine deve essere condotta anche alla luce delle altre disposizioni in materia di stabilizzazione finanziaria.

In tal senso appare di utilità verificare le implicazioni che possono discendere dalla costituzione di fondazioni in ordine al rispetto dell'art. 20 d.l. 6 luglio 2011, n. 98 “Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria” convertito con legge n. 111 del 15 luglio 2011.

Occorre cioè verificare se, sotto il profilo soggettivo, l'espresso riferimento in tale norma ai soli organismi societari debba essere inteso – ancora una volta – in senso formale, con conseguente esclusione di organismi aventi forma giuridica differente, ovvero in senso sostanziale, con la conseguenza che le limitazioni previste dalla norma debbano riferirsi a tutti i soggetti in *house* e con controllo pubblico maggioritario che abbiano le caratteristiche delineate dalla disposizione richiamata.

Occorre altresì verificare, da un punto di vista oggettivo, se l'organismo che si immagina di costituire rientri nelle categorie delineate dall'art. 20 citato, sia cioè titolare di affidamento diretto di servizi pubblici locali senza gara, ovvero sia diretto a svolgere funzioni di interesse generale aventi carattere non industriale, né commerciale, ovvero svolga attività a supporto di funzioni amministrative di natura pubblicistica.

In tale prospettiva, non si può prescindere dai contributi giurisprudenziali sul punto, con specifico riferimento alle pronunce dell'autorità giudiziaria contabile che in più di un'occasione si è trovata ad affrontare la questione.

Ciò premesso, per dare origine a una fondazione è tuttavia necessario che la Rete di Reti ottenga prima legittimazione e consenso. L'ipotesi della fondazione può essere vagliata dunque solo nel medio periodo.

Esclusa per questo motivo l'ipotesi fondazione, restano due alternative praticabili: l'associazione e la società di capitali. Una società di capitali si caratterizza come una struttura profit, precludendo in questo modo la possibilità per la Rete di Reti di assolvere alle funzioni prima esposte con le modalità e le finalità individuate in precedenza. Inoltre, optando per il modello della società di capitali, la Rete di Reti si andrà a caratterizzare più che altro come una società di consulenza, e quindi tradirà l'idea alla base della sua nascita, ovvero aggregare e riunire intorno a sé le reti bibliotecarie. Alla luce di queste esigenze, quindi, e in considerazione del fatto che il soggetto che si andrà a costituire avrà la necessità di costruire una solida base sociale che ne legittimi l'evoluzione (secondo la traiettoria di sviluppo sin qui ipotizzata, dove esistono aree strategiche di servizio attivabili a breve in ottica consulenziale e di assistenza tecnica, e aree di servizio attivabili nel medio periodo, aventi a oggetto l'integrazione dei servizi resi dalle reti bibliotecarie seguendo la logica della banca

del tempo), si ritiene possibile che nel breve periodo essa assuma una struttura leggera, del tipo associazione.

Tale associazione dovrà avere la possibilità di operare come una struttura che da un lato produce ed eroga servizi e dall'altro costruisce un dialogo con i partner pubblici e privati afferenti all'universo delle biblioteche di pubblica lettura (biblioteche, reti bibliotecarie, enti locali). Tale dialogo sarà finalizzato a costruire consenso e, laddove possibile, a negoziare sperimentazioni locali per dare vita a ipotesi di integrazione di servizi che, guardando al profilo strategico della Rete di Reti, facciano leva sul modello della banca del tempo (da realizzarsi nell'ottica di medio periodo) per mettere in condivisione risorse e funzioni tra le reti bibliotecarie aderenti, generando sensibili economie di scala e di apprendimento.

Una volta ottenuti legittimazione e consenso, l'associazione potrà trasformarsi in una fondazione, tenendo però presenti i vincoli giurisdizionali prima esposti.

Una prima ipotesi di costi e ricavi

Allo stato attuale di sviluppo del progetto risulta ancora difficile definire ipotesi sostenibili di costi e ricavi: l'obiettivo più realistico è quello di sottoscrivere un accordo tra un primo gruppo di reti bibliotecarie italiane che condividendo il progetto mettono a disposizione le loro risorse umane e strumentali per l'avvio dei primi servizi.

In sostanza si tratta di avviare immediatamente una forma di "banca del tempo" attraverso la quale le reti più organizzate possano realizzare ulteriori economie di scala, ottenendo così vantaggi immediati, e avviare l'attività della Rete di Reti.

Anche per quanto riguarda i costi generali e di struttura (sede, amministrazione ecc.) la prima ipotesi deve necessariamente prevedere il supporto organizzativo delle reti più organizzate e solide che forniranno alle altre, in maniera associata, i servizi necessari al funzionamento ottenendo in cambio rimborsi e vantaggi nella razionalizzazione dei propri servizi. Questo modello prevede, naturalmente, che i costi dei servizi generali e di struttura siano marginali rispetto all'impianto di una nuova attività.

La sostenibilità economica dell'avvio del progetto si sosterrà sulle economie di gestione che un primo gruppo di grandi reti realizzerà lavorando insieme nell'attivazione dei primi servizi.

Analisi delle fonti di finanziamento

In prima istanza, sono stati esaminati programmi europei (Cultura 2007-2013, Media, Media Mundus 2011-2013, CIP, Europa Creativa 2014-2020, 2012 Anno europeo invecchiamento attivo e solidarietà tra generazioni), fondi europei (FESR, FES) e fondi regionali (POR). Dall'analisi di questi programmi non sono emerse opportunità di finanziamento rivolte nello specifico alle biblioteche o alle reti bibliotecarie.

In secondo luogo sono state analizzate le opportunità di finanziamento offerte dal MiBAC. Da questa indagine è emersa la possibilità di richiedere contributi solamente per le biblioteche non statali.

Successivamente, sono stati analizzati i programmi di finanziamento regionali, provinciali e locali afferenti a tre Regioni italiane, Lombardia, Veneto e Lazio, dove a oggi sono maggiormente presenti sistemi bibliotecari con personalità giuridica.

Infine, sono state analizzate le opportunità di finanziamento derivanti dalle fondazioni bancarie.

Si è provveduto a costruire un database al fine di:

- 1) individuare rapidamente le opportunità secondo diversi filtri di interrogazione;
- 2) evidenziare i requisiti di ciascuno strumento e chiarire immediatamente a quali condizioni le reti bibliotecarie possono parteciparvi;

3) comparare diverse fonti, sottolineando le coerenze e i margini di integrazioni che sussistono tra le diverse opportunità di finanziamento.

Il database, allegato alla relazione di progetto, è strutturato secondo la seguente gerarchia di informazioni: *Informazioni generali - Ambito territoriale - Caratteristiche del finanziamento - Obiettivi, progetti e spese ammissibili - Soggetti ammissibili - Indicazioni temporali.*

Si rimarca che, in quanto strumento di agevole utilizzo, il database costituisce prodotto utile nel tempo; rappresenta una base dati per il monitoraggio costante delle opportunità di finanziamento, anche secondo nuove (e a oggi imprevedibili) categorie informative.

Gli strumenti finanziari di maggior interesse

Dall'analisi delle fonti di finanziamento emerge che esistono diverse opportunità per le biblioteche e le reti bibliotecarie.

Le principali fonti di finanziamento – rivolte quasi esclusivamente a reti bibliotecarie e non a singole biblioteche – sono costituite dai contributi che le Regioni, tramite le rispettive Province, erogano sulla base di specifiche leggi regionali.

La Regione Lombardia e la Regione Lazio hanno istituito dei programmi specifici a sostegno del settore bibliotecario. Per quanto riguarda la Regione Lombardia, si sottolinea che i contributi vengono erogati solo a reti bibliotecarie e non a singole biblioteche. La Regione Veneto finanzia reti bibliotecarie e centri servizi provinciali con un'apposita legge regionale. La Regione Lazio finanzia, oltre alle reti bibliotecarie, anche singole biblioteche. In generale, i contributi regionali finanziano acquisti di libri e documenti, attività culturali, progetti di inclusione sociale aventi come fulcro le biblioteche, l'istituzione e l'incentivazione di servizi per la fruizione, la creazione e il potenziamento di servizi digitali (es. biblioteca digitale), interventi strutturali, attività per rendere più efficiente la gestione delle biblioteche e dei sistemi bibliotecari (si insiste molto sull'integrazione di servizi e funzioni – anche tra diversi sistemi bibliotecari – al fine di ottenere economie di scala).

Oltre alla fonti di finanziamento pubbliche, rivestono particolare importanza le opportunità di finanziamento offerte dalle fondazioni bancarie, in particolare dalla Fondazione Cariplo. La Fondazione finanzia progetti presentati da soggetti che operano in Lombardia e nelle province di Novara e del Verbano-Cusio-Ossola. La Rete di Reti può offrire consulenza alle reti bibliotecarie e alle biblioteche nella redazione di progetti da candidare a bandi di finanziamento. La consulenza per la redazione di progetti rappresenta infatti uno dei prodotti dell'area *funding*.

ABSTRACT AIB studi, doi 10.2426/aibstudi-8977, vol. 53 n. 2 (maggio/agosto 2013), p. 135-151.

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

Questo articolo (suddiviso in due parti) è il risultato di un percorso progettuale durato circa un anno, durante il quale quella che era soltanto un'intuizione ha progressivamente preso forma ed ora attende di divenire realtà.

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.

In questa seconda parte vengono illustrati con precisione i servizi che la Rete di Reti potrebbe attivare per porsi al servizio delle biblioteche italiane, e in particolare vengono identificate e sviluppate tre aree di intervento: innovazione, affiancamento ed integrazione. Per ciascuna area vengono poi indicate le priorità e i possibili tempi di attivazione. Vengono infine individuate le soluzioni gestionali più adatte per la tipologia di servizi e per il settore a cui il progetto è rivolto: le biblioteche di pubblica lettura italiane.

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

The paper – divided in two parts – describes a one year project during which a simple idea gradually took shape, and is now waiting to come true. 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.

This second part describes the services that the Network of networks may offer to Italian libraries, dwelling on three specific areas of interest: innovation, support and integration. For each area it specifies individual priorities and activation time, pointing out the more suitable management solutions for Italian public libraries – to which this project is specifically addressed.