

Le biblioteche accademiche strumenti strategici per la competitività degli atenei*

DANIELA GRANDIN

Università Ca' Foscari, Venezia
grandin@unive.it

**FRANCESCA FERRARI
CRISTINA MANDELLI**

Politecnico di Milano
francesca.ferrari@polimi.it
cristina.mandelli@polimi.it

I sistemi universitari e i quasi-mercati

I sistemi universitari vivono ormai da tempo un processo di profonda trasformazione. La massificazione dell'esperienza universitaria ha determinato l'applicazione, più o meno estesa, delle leggi del libero mercato anche alla sfera dei sistemi d'istruzione superiore, potenziando il peso della filiera dell'economia della conoscenza e dando vita all'interpretazione neo-liberista delle università quali "quasi-mercati",¹ soggetti anch'essi ai tradizionali meccanismi competitivi su scala sovranazionale, oggi improntati su modelli fortemente ispirati al sistema anglo-americano, basati su tre elementi fondativi: autonomia istituzionale delle università, meccanismi competitivi di finanziamento, valutazione della qualità di ricerca e insegnamento.² Il tema del posizionamento competitivo degli atenei rappresenta pertanto un elemento sempre più preponderante per il consolidamento della reputazione internazionale, spesso "validata" da classifiche mondiali (i *rankings* universitari)³ di assoluto riferimento, attraverso la quale potenziare la propria attrattività su scala sovranazionale e poter costituire rapporti di collaborazione e partenariati scientifici con altre istituzioni universitarie o territoriali, pubbliche o private, per accedere a canali di finanziamento per la ricerca e innovazione tecnologica multidisciplinare.

In tale contesto, la biblioteca accademica deve attualizzare il proprio ruolo sia potenziando la propria competenza distintiva di mediatore dell'informazione, declinata verso un'utenza diversificata e con esigenze specifiche, sia intraprendendo nuovi percorsi d'innovazione

e di cooperazione interna ed esterna per supportare l'ateneo nel raggiungimento dei propri obiettivi strategici.⁴ La profonda trasformazione tecnologica comporta una ridefinizione del ruolo delle biblioteche accademiche fino alla delimitazione di un nuovo paradigma che faccia emergere le dirette connessioni tra servizi offerti dai sistemi bibliotecari e obiettivi strategici degli atenei e che dimostri quale può essere il valore dei servizi bibliotecari nelle attività strategiche dell'università: formazione, conoscenza e ricerca.

Scenari di sviluppo

La biblioteca universitaria deve essere in grado di evolversi, adattandosi ai cambiamenti tecnologici e alle necessità emergenti dei propri utenti, e di allinearsi, attraverso una pianificazione strategica dei propri obiettivi, alle politiche di sviluppo del proprio ateneo. Questo approccio è alla base dei progetti sviluppati da ACRL (Association of College & Research Libraries) e da ALA (American Library Association) per la delimitazione di possibili scenari evolutivi dei servizi bibliotecari universitari, nei prossimi quindici anni, elaborati partendo dalla valutazione degli attuali trend e in considerazione di una molteplicità di temi di contesto: cultura accademica, flussi demografici, *distance learning*, carenza di risorse economiche, globalizzazione, infrastrutture e *facilities*, clima politico, industria editoriale, valori sociali. Il prodotto di questo studio⁵ presenta ventisei possibili scenari di sviluppo, che rappresentano un'opportunità per dimostrare l'asset strategico delle biblioteche per l'università. Tali orizzonti di evoluzione si fondano, tutti, sulla presenza di tre elementi comuni e imprescindibili: il forte impatto dell'innovazione tecnologica sull'organizzazione e sull'erogazione dei servizi, il consolidarsi di nuovi bisogni degli utenti rispetto a risorse e infrastrutture, la necessità di sviluppare una

* Il presente lavoro è frutto del Project work presentato, nel giugno 2014, quale tesi finale del Master in Management dell'università e della ricerca 2012-2014 presso la School of Management (SUM) del Politecnico di Milano.

leadership al fine di garantire l'accesso a finanziamenti aggiuntivi, sempre più necessari. Cambiano le esigenze dell'utenza e cambia, contemporaneamente, il ruolo dell'università: non più ripiegata su se stessa quale unica comunità di riferimento, ma aperta a un costante confronto con i propri competitor.

La globalizzazione ha pesantemente modificato le modalità di accesso alla *higher education*: sono ormai dati acquisiti la concorrenza esistente tra atenei, a livello mondiale, e l'impatto comunicativo generato dai ranking accademici internazionali. Il fattore "reputazione" assume una sempre maggiore rilevanza. Comunque l'introduzione dei ranking ha sensibilmente acuito, a livello planetario, l'interesse verso il tema dell'educazione superiore: l'introduzione della misurazione per la valutazione comparativa spinge le università verso politiche di gestione manageriale e di controllo dei risultati di performance.

In tale scenario dove deve collocarsi quindi la biblioteca accademica per contribuire in modo distintivo al posizionamento dell'ateneo e conquistare una funzione strategica? È sufficiente ri-modellare, nel nuovo contesto digitale, il ruolo tradizionalmente svolto o è piuttosto necessaria una ridefinizione della *mission* delle biblioteche?⁶ Prioritario, a nostro avviso, è sicuramente l'allineamento della biblioteca ai *goals* strategici di ateneo per provare che i servizi bibliotecari possono promuovere, in un contesto globale e nell'era della digitalizzazione, "the physically boundless nature of inquiry and information use".⁷

Il percorso metodologico

Per sviluppare la nostra indagine sul ruolo delle biblioteche e dei loro servizi come strumenti strategici per la competitività degli atenei, abbiamo ritenuto utile partire dall'analisi dei comportamenti adottati in alcuni atenei selezionando, in un contesto internazionale, un campione di università in cui le azioni e le politiche di sviluppo dei servizi bibliotecari fossero strettamente ed esplicitamente connesse alle strategie individuate dagli atenei di appartenenza.

La scelta di non esercitare una limitazione geografica nella selezione delle università è strettamente connessa all'opportunità di comparare realtà diverse, sviluppate in contesti culturali, politici e storicamente differenti. In questo modo abbiamo indagato le azioni sviluppate dalle biblioteche per sostenere le proprie università: atenei, che pur trovandosi a operare in situazioni diver-

se, sono ugualmente connotati da analoghe pressioni al cambiamento e all'innovazione, all'interno di un complesso sistema competitivo, che investe aspetti sempre più internazionali.⁸

La selezione del campione di università ha seguito un percorso metodologico che si è sviluppato lungo tre fasi.

I fase. La selezione delle università e i ranking universitari

La prima fase ha avuto lo scopo di individuare un gruppo di università con buone performance competitive sul mercato della Higher Education.

In questo senso, la scelta di affidarci ai ranking internazionali ha consentito di reperire un'informazione sintetica e comparabile, di immediata lettura delle istituzioni universitarie, pur nella consapevolezza dei limiti insiti in tali strumenti. Su tutti il fatto che i ranking prendono in considerazione solo un numero limitato fra tutte le università che potrebbero essere oggetto dell'indagine (tra l'1% e il 3% dei 17.000 atenei mondiali); inoltre i loro risultati sono legati alla scelta degli indicatori utilizzati dalle diverse agenzie e dal peso a loro assegnato.⁹ Un limite che d'altronde caratterizza qualunque strumento di ricerca chiamato ad analizzare sistemi complessi.

La scelta di utilizzare il QS World University Rankings,¹⁰ privilegiandolo rispetto ad altri ranking internazionali, è il risultato della considerazione dei seguenti elementi. Innanzitutto il fatto che QS è una delle agenzie internazionali di valutazione delle università con maggiore esperienza, sul mercato da oltre dieci anni, ed è tra le più seguite dai mass media e dagli studenti. Il QS ranking è uno dei pochi (assieme a quello del Times Higher Education) che non è basato solo su dati bibliometrici, ma anche su sondaggi di reputazione tra accademici e aziende. All'interno della *table leagues* di QS abbiamo quindi selezionato un primo gruppo di università, privilegiando le istituzioni comprese tra la ottantesima e la centocinquantesima posizione. Abbiamo escluso le *top universities* poiché vincenti per qualità, fama e reputazione; le più celebri università del mondo realizzano concretamente l'ideale unione fra capacità di attrazione dell'utenza e forza nel conseguire i risultati, inoltre, il mantenimento delle prime posizioni garantisce i più efficaci sistemi comunicativi, producendo un circolo virtuoso che alimenta la potenzialità di restituire ai relativi *stakeholders* la sicurezza d'aver investito nei migliori atenei. Più interessante cercare fra le eccellenze meno note, interessate comunque, per le ragioni più diverse, a promuovere efficacemente ricerca e servizi.

II fase. Analisi degli strategic plans

Partendo da questa considerazione, la seconda fase dell'indagine si è focalizzata sul gruppo di università selezionate, settanta in totale, con lo scopo di raccogliere e analizzare i documenti in cui fosse esplicitata e formalizzata la volontà di far coincidere la crescita dell'ateneo con quella delle proprie biblioteche. In altre parole, era importante evidenziare quali fossero le linee di sviluppo e le azioni progettate dalle biblioteche in connessione con le strategie di sviluppo dei rispettivi atenei (figura 1). In questa prospettiva *strategic plans, vision, roadmap, annual report, statement,*

policy degli atenei e delle rispettive biblioteche hanno costituito il primo nucleo di documenti oggetto di studio per la verifica della nostra indagine.

Le analisi sono state corredate da dati fattuali delle biblioteche e degli atenei, nonché da informazioni raccolte dalle pagine web dedicate all'organizzazione e ai servizi delle istituzioni studiate. Tutti i documenti e i dati sono accomunati dal fatto di essere pubblicamente e liberamente accessibili in rete. Questo è uno dei punti qualificanti dell'analisi: il concetto di "reputazione" di un ateneo, la sua capacità di attrarre utenze e risorse, si lega strettamente alla sua facilità di comunicazione, alla sua perizia nel farsi conoscere. L'aspetto della diffusione dei dati si rivela prioritario. Ecco perché la strategia metodologica di questa indagine ha voluto privilegiare l'aspetto della trasparenza come uno degli elementi che qualificano le istituzioni uni-

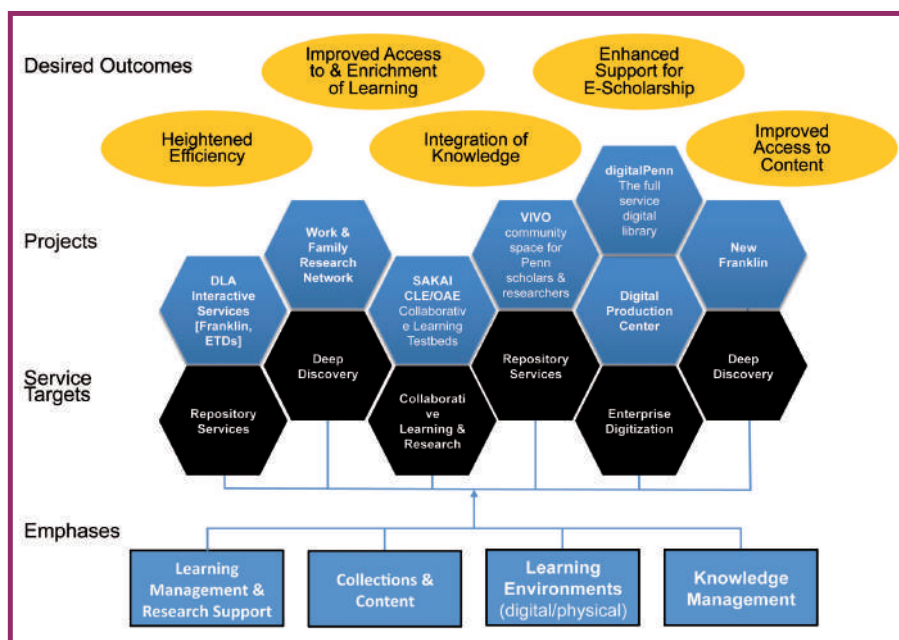


Figura 1 – Mappa strategica di Pennsylvania University Libraries

versitarie e nello specifico bibliotecarie, orientandole verso l'adozione di una logica di *accountability*, determinante in un contesto caratterizzato da un aumento della complessità, della rapidità dei processi e del numero di attori in gioco.

Solo venti delle settanta università inizialmente selezionate rendevano disponibili in rete, presso le loro pagine istituzionali, i documenti programmatici evidenziavano formali strategie di sviluppo (tabella 1).

III fase. Allineamento tra le strategie degli atenei e le biblioteche

Lo studio dei documenti ha reso evidente un altro aspetto significativo per la nostra indagine. Le università selezionate evidenziavano un diverso grado di allineamento tra le azioni delle biblioteche accademiche e gli obiettivi strategici dei rispettivi atenei. Solo in alcuni

Tabella 1 – Elenco di 20 atenei con materiali disponibili sul web

QS	Ateneo	QS	Ateneo	QS	Ateneo	QS	Ateneo
81	Utrecht University	97	University of Leeds	110	University of Basel	129	Newcastle University
85	University of California Davis Campus	99	Purdue University	113	Ohio State University	132	University of Virginia
92	Erasmus Rotterdam University	102	Universitat Freiburg	118	KTH, Royal Institute of Technology	133	Kyushu University
95	Delft University of Technology	102	University of Minnesota	121	Maastricht University	134	Eberhard Karls Universität Tübingen
97	University of Groningen	104	City University of Hong Kong	122	University of Ghent	136	Rice University

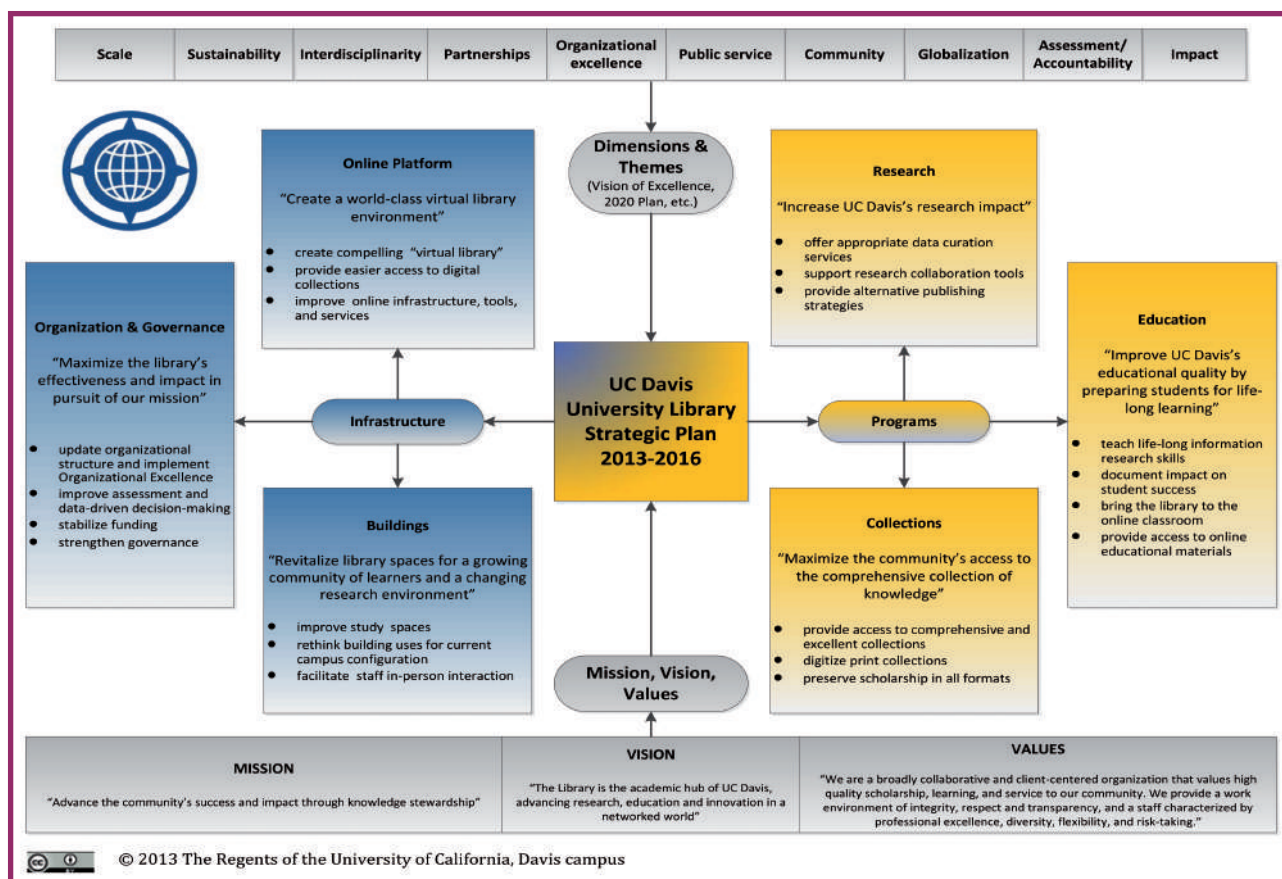


Figura 2 – Mappa strategica di University of California Davis Campus Libraries, 2013-2016. Vengono evidenziate le connessioni tra *goals* di ateneo e linee di sviluppo dei servizi bibliotecari¹¹

casi la valorizzazione della biblioteca accademica corre di pari passo con gli obiettivi di crescita degli atenei (figura 2). La coincidenza degli obiettivi di sviluppo ha consentito l'individuazione di un campione ancora più ristretto: un gruppo di atenei in cui l'allineamento degli obiettivi si è manifestato in modo ancora più evidente.¹² Muovendoci lungo questa direttrice abbiamo sviluppato un'ulteriore fase, per evidenziare la connessione tra

strategie di ateneo e obiettivi delle biblioteche, intrecciando per le venti università selezionate due dimensioni (tabella 2):

- 1) l'impatto strategico della biblioteca all'interno dell'ateneo, declinato attraverso cinque indicatori riferiti alla presenza di piani strategici o di *policy* della biblioteca e al loro grado di aderenza al piano strategico di ateneo, nonché alla facile accessibilità di questi

Tabella 2 – Indicatori per individuare l'impatto strategico e strategie d'innovazione

1. IMPATTO STRATEGICO DELLA BIBLIOTECA ALL'INTERNO DELL'ATENEO	
-	La biblioteca è presente in modo significativo nel piano strategico di ateneo
-	Il piano strategico della biblioteca è coerente e strettamente connesso al piano strategico di ateneo
-	Il piano strategico di biblioteca cita genericamente gli obiettivi dell'ateneo
-	La biblioteca pubblica solo policies generiche o report annuali
-	Trasparenza e accessibilità di documenti e dati
2. STRATEGIE D'INNOVAZIONE ADOTTATE DALLE BIBLIOTECHE	
-	Comunicazione scientifica
-	Servizi a sostegno alla ricerca
-	Network con territorio e altre università
-	Servizi a sostegno della didattica

documenti con la predisposizione di specifiche pagine web dedicate a questo scopo;

2) la strategia d'innovazione adottata dalle biblioteche, declinata attraverso quattro indicatori relativi all'offerta e all'organizzazione di servizi rispondenti ai principali obiettivi delle proprie università. Nella figura 3 il posizionamento qualitativo delle venti università rispetto ai criteri di impatto strategico e strategie di innovazione adottate.

Il nuovo paradigma

La fase di studio, di analisi e di comparazione, ha condotto a evidenziare che le politiche delle diverse biblioteche analizzate si concentravano lungo tre assi strategici comuni; percorsi fondanti che rispondevano bene al conseguimento degli obiettivi fissati dagli atenei. Le strutture strategiche delle biblioteche contribuivano così, in maniera decisiva ed evidente, alla concretizzazione degli obiettivi d'ateneo, realizzandosi in azioni innovative capaci di rendere conto delle trasformazioni in atto, assecondandole e talvolta dirigendole.

Un metodo replicabile, basato su strutture prioritarie, assi strategici e obiettivi, eppure doverosamente dinamico, perché impegnato a realizzare servizi attraverso azioni che investono le principali finalità degli atenei. Il metodo d'indagine, associato a una puntuale verifica delle azioni che lo concretizzano, consente di proporsi come modello di riferimento, termine di paragone all'interno dello scenario di sviluppo dei sistemi universitari. Da questo punto di vista, una sorta di nuovo paradigma, un modello di condivisione che supporta gli atenei nel raggiungimento dei loro obiettivi strategici.

Nello specifico abbiamo individuato in modo ricorrente i seguenti quattro obiettivi strategici di ateneo:

- 1) *educational learning*: finalizzato a sostenere la formazione degli studenti;
- 2) *research and innovation*: inteso a valorizzare la qualità scientifica dei ricercatori, lo sviluppo della produzione scientifica nonché a incentivare il trasferimento della conoscenza a beneficio della società;
- 3) *sustainability and social responsibility*: finalizzato a minimizzare l'impatto degli atenei sull'ambiente e au-

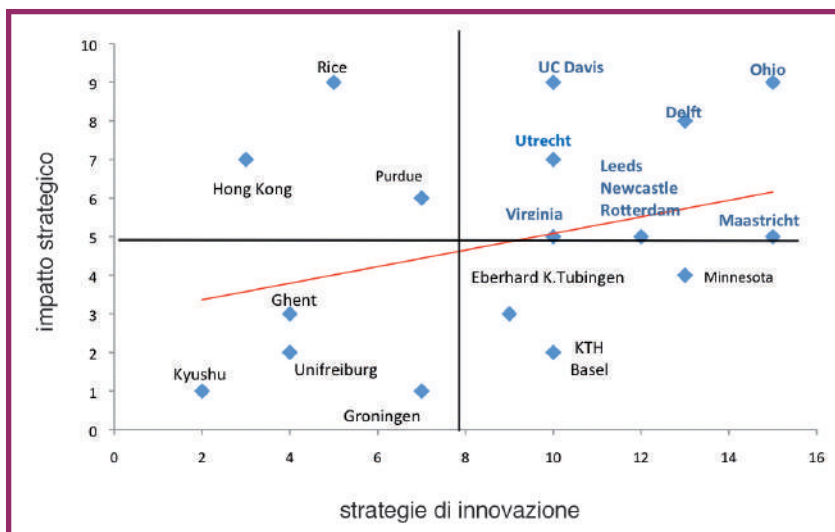


Figura 3 – Posizionamento qualitativo dei 20 atenei, in alto a destra il campione delle 9 università

mentare la coesione sociale, nonché a favorire la crescita culturale, il progresso economico e sostenibile del territorio;

- 4) *internationalisation*: inteso sia come internazionalizzazione della ricerca, attraverso la partecipazione ai programmi europei e la stipula di accordi bilaterali con le università straniere, sia l'internazionalizzazione della didattica, basata principalmente sulla mobilità dei docenti e degli studenti.

Analogamente, l'analisi delle politiche messe in atto dalle biblioteche per sostenere gli obiettivi di ateneo ci ha consentito di individuare delle linee di sviluppo comuni, che abbiamo ricondotto all'interno di tre assi strategici:

- a) *digital model*: servizi digitali per la ricerca e la didattica diffusi e distribuiti secondo un modello aperto e non vincolato solo al luogo fisico della biblioteca;
- b) *internal network*: rimodulazione organizzativa inclusiva, con lo scopo di coinvolgere trasversalmente, nella realizzazione delle attività, altri settori dell'ateneo;
- c) *external communities*: apertura delle biblioteche a una più ampia comunità che coinvolge sia quella territoriale sia quella globale.

Infine, la mappatura delle azioni messe in atto dalle biblioteche che meglio esprimevano il valore innovativo e strategico, rispetto alle trasformazioni che caratterizzano gli atenei, ha consentito di costruire la matrice di riferimento per la definizione del nostro paradigma, il sostrato che spiega, intrecciandoli, gli obiettivi di ateneo e gli assi strategici di sviluppo delle biblioteche (tabella 3).

Tabella 3 – Schema del nuovo paradigma della biblioteca accademica (*common ground*)

COMMON GROUND			
LIBRARY STRATEGIC AXIS	DIGITAL MODEL	INTERNAL NETWORK	EXTERNAL COMMUNITIES
UNIVERSITY GOALS	<i>servizi digitali per la ricerca e la didattica diffusi e distribuiti secondo un modello aperto e non vincolato solo al luogo fisico della biblioteca</i>	<i>rimodulazione organizzativa inclusiva</i>	<i>apertura a una più ampia comunità che coinvolge sia quella territoriale sia quella globale</i>
EDUCATION/ LEARNING	Digital information literacy formazione per l'acquisizione di competenze informative, anche rispetto a temi quali copyright, privacy, licenze e strumenti di informazione, sia integrati in programmi accademici sia erogati tramite programmi e-learning	Library Commons / Library Learning Centre spazi flessibili all'uso, per ospitare attività di studio diversificate, che consentano di combinare la biblioteca e il laboratorio informatico in un macroservizio a supporto di conoscenza, istruzione e ricerca, che comprenda le funzioni della biblioteca, laboratorio, spazi per seminari, area relax in un spazio coesivo	Lifelong learning - supporto allo sviluppo di competenze informative nelle scuole, in collaborazione con gli insegnanti - servizi per alunni
RESEARCH/ INNOVATION	Scholarly Communication monitoraggio dell'impatto della ricerca, analisi bibliometrica, pubblicazioni digitali, repository, copyright, open access	Working Cross-Functionally collaborazione interna all'ateneo (es. ufficio della ricerca, ICT) per potenziare il valore e l'impatto di prodotti digitali istituzionali, sviluppare strategie editoriali, stimolare e semplificare la pubblicazione open access e introdurre servizi di preservazione dei contenuti digitali	National and international cooperation attività cooperative con altre istituzioni per la promozione e lo sviluppo di progetti speciali
	Data management and data curation • data management: organizzazione del ciclo dei dati della ricerca, dalla loro produzione alla disseminazione fino all'archiviazione dei risultati • data curation: conservazione e gestione dei dati per l'intera durata del loro ciclo di fruizione (scientifica e amministrativa), con lo scopo di supportare la riproducibilità dei risultati e il loro riutilizzo, assicurandone la fruibilità a lungo termine, la preservazione, l'autenticità e l'integrità	Involvement in research activity: library liaison service ruolo attivo del bibliotecario: - supporto alla ricerca interdisciplinare, assistenza al corpo docente che intraprende nuovi settori di ricerca senza avere competenze informative profonde - lavora direttamente con i team di ricerca e li supporta nelle fasi di reperimento delle informazioni, nella gestione dei dati e nella creazione e disseminazione degli output - assiste i ricercatori nell'acquisizione di competenze riguardanti il ciclo di vita dei dati - collabora con lo staff IT per l'implementazione di strumenti online che favoriscano le diverse fasi della gestione dei dati della ricerca - fornisce supporto e consulenza per esigenze connesse alla e-science e ricerca attivamente canali di finanziamento per lo sviluppo di servizi e strumenti	Metadata registration servizio alla comunità interna ed esterna di emissione di codici identificativi per prodotti digitali (DOI e standard per la pubblicazione di dati)
SUSTAINABILITY/ SOCIAL RESPONSIBILITY	Digitisation - raccolta, organizzazione e conservazione dei contenuti; creazione di oggetti digitali (es. tesi e collezioni speciali) - unità organizzative specificamente dedicate alla digitalizzazione		Cost-effective strategy strategie per la sostenibilità dello sviluppo e della gestione di collezioni, strumenti, infrastrutture e servizi (licenze cooperative, deposito condiviso) attraverso la collaborazione con altre istituzioni
			Outside academia spazi e risorse fruibili anche da comunità esterne, anche non accademiche
INTERNATIONALISATION		Global network information service servizi specifici per l'utenza internazionale	

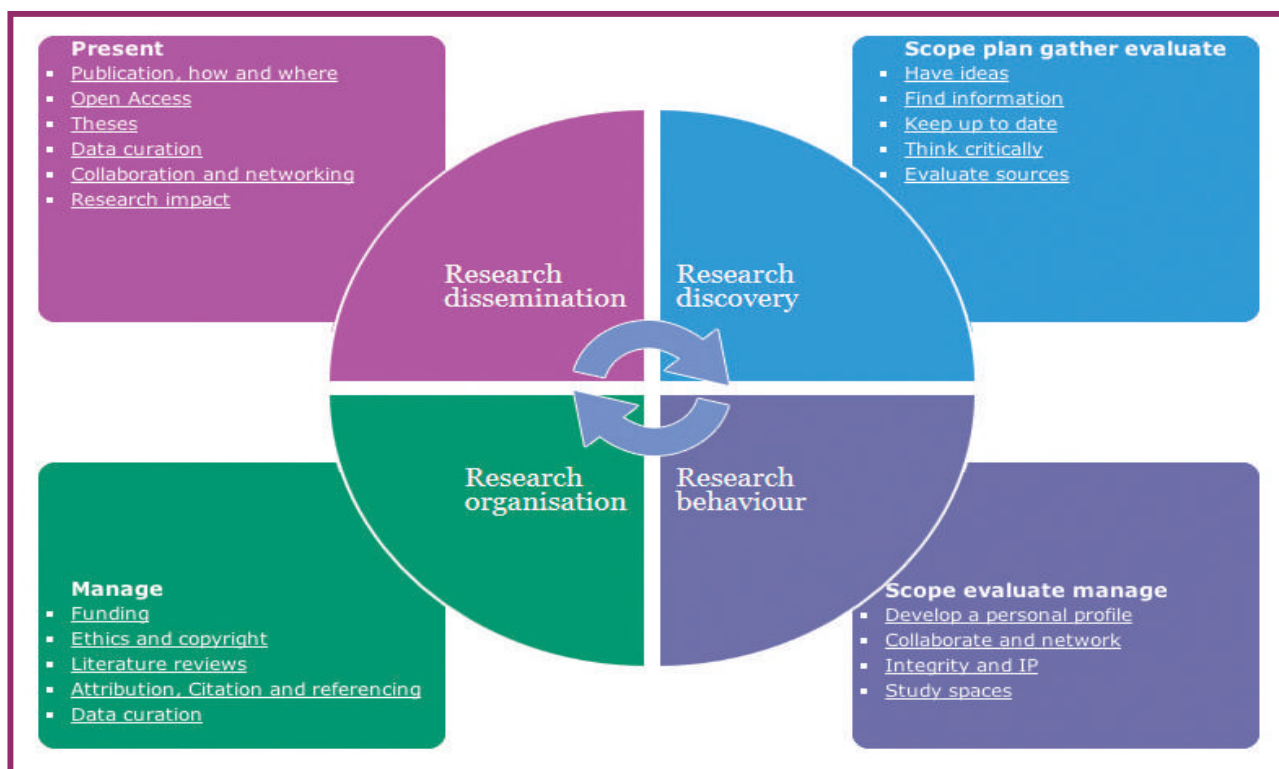


Figura 4 – Sezione dedicata ai servizi a supporto della ricerca del portale dei servizi bibliotecari della Newcastle University

Abbiamo scelto di descrivere alcune azioni esplicitate dalle biblioteche per evidenziare come il modello trovi concretezza nella programmazione delle attività.

Scholarly communication

La biblioteca eroga servizi a supporto del ciclo produttivo dell'informazione scientifica progettando e gestendo strumenti per deposito, conservazione e fruizione dell'informazione e sviluppando nuovi servizi per la disseminazione e valutazione del prodotto scientifico (valutazione dell'impatto della ricerca, bibliometria, editoria digitale, repository digitale, diritto d'autore, open access). La biblioteca dell'Università di Maastricht e la biblioteca di Newcastle¹³ hanno prodotto un portale per il supporto alla ricerca, nel quale le informazioni sono strutturate in base ai servizi erogati nelle diverse fasi del ciclo della produzione scientifica (figura 4).

Data management and data curation

Si intendono tutte le attività legate alla gestione/organizzazione dei dati dal loro ingresso nel ciclo di ricerca, la loro diffusione e l'archiviazione dei risultati (figura 5), ga-

rantandone l'accessibilità a lungo termine, la conservazione, l'autenticità e l'integrità. Tra questi, a titolo di esempio, citiamo Iridium Project,¹⁴ nato dalla collaborazione tra diversi settori dell'università di Newcastle (Ufficio ricerca, Biblioteca, Digital Institute, Information Systems & Services e MEDEV, School of Medical Sciences Education Development). L'obiettivo strategico n. 11 dei servizi bibliotecari di Newcastle consiste in: "To support the effective management of research

Capitalize on technological opportunities to accelerate the transition to a primarily digital environment: Technology is driving far-reaching changes in the methods of research, scholarship, and teaching. The effects are manifesting themselves differently and adoption rates vary among academic disciplines. In response to these changes in student and faculty information-seeking behaviors, the UC libraries must create and utilize technological tools to enhance discovery and access.

Priorities for FY 2013-2016:

- a. Maximize digital library service capacities.
 1. Implement a systemwide technical and organizational infrastructure for digital collections.
- b. Maximize long-term access to digital content
 1. Play a leadership role in the development of regional, national, and international digital preservation programs and services—including the Digital Preservation Network (DPN), HathiTrust, arXiv

Figura 5 – Dal piano strategico delle biblioteche della University of California Davis. Azioni per la digitalizzazione

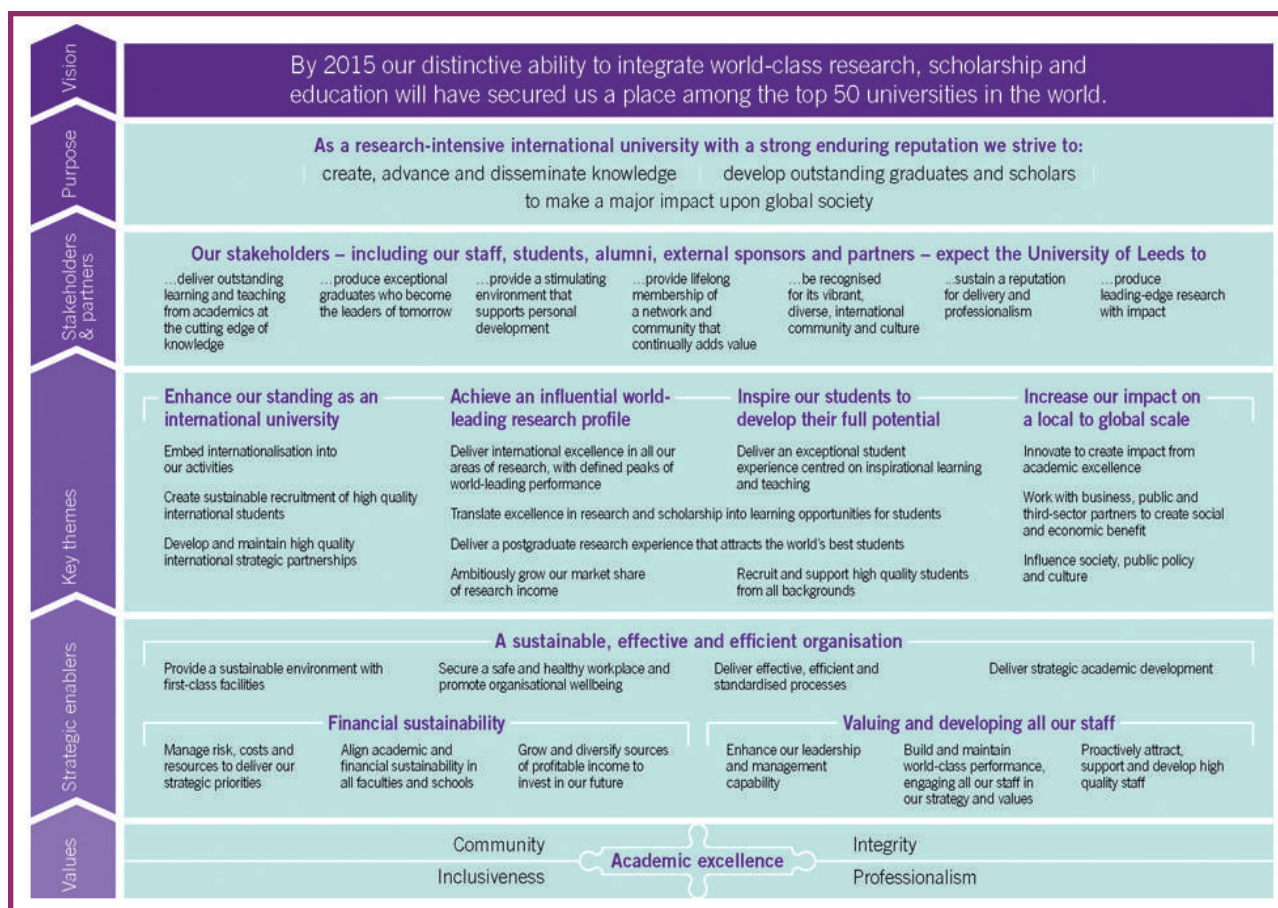


Figura 6 – Strategic map tratta dal Piano strategico dell'Università di Leeds

data: collaborate with the University Research Office, ISS and other partners in the Iridium project to develop institutional data management policy and services (2013-14); develop metadata services for data repositories to support dissemination and reuse (2014-16)".

Digitisation

L'azione relativa ai progetti di digitalizzazione si colloca nel goal "Sustainability and Social Responsibility" nell'ambito dei processi, sempre più diffusi, di dematerializzazione delle risorse. Alcune delle università prese in esame hanno intrapreso progetti di digitalizzazione di collezioni speciali, creando dei repository dedicati. La University of California Davis Campus mette in luce tra le proprie

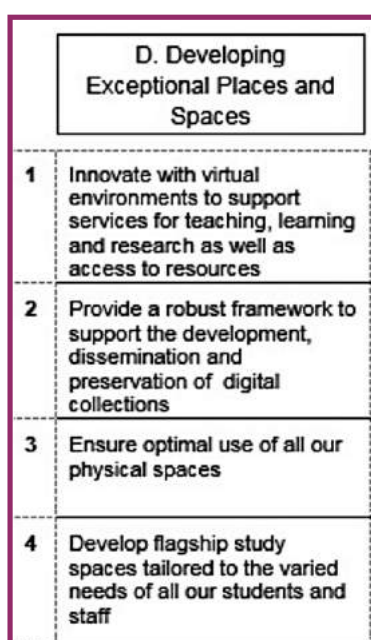


Figura 7 – Key theme tratto dal Piano strategico della Leeds University Library con diretta correlazione alla mappa strategica in figura 6

priorità strategiche le azioni più significative nell'ottica della digitalizzazione, come esplicitato nel piano strategico.¹⁵

Library Commons

La trasformazione del ruolo della biblioteca passa anche attraverso la conversione degli spazi al fine di soddisfare nuove esigenze dell'utenza. Nuove funzioni trovano spazio/i nella biblioteca anche attraverso la progettazione o riprogettazione degli ambienti in maniera flessibile, costruiti per ospitare più attività di studio che combinino biblioteca e corredi informatici, per un apprendimento completo a servizio della didattica e della ricerca, riunendo le funzioni di biblioteche, laboratori, spazi di socialità e aree per semina-

ri in un unico luogo di ritrovo della comunità, si diffonde l'uso sia di ambienti per il lavoro individuale o di gruppo ("Project rooms" della biblioteca dell'Università Erasmus di Rotterdam). Si potenziano gli spazi informali per la socialità e per i momenti di pausa (lounge).

Dal piano strategico di University of Leeds Library (figure 6 e 7), il *key theme* riguardante lo sviluppo degli spazi e le azioni ad esso correlate è direttamente connesso a *strategic enablers* ("providing a sustainable environment with first class facilities") e

To support research activity and ensure effective collection development for current and future research needs

- Build capacity in the library liaison teams to ensure senior liaison librarians can focus on research support (2013-15)
- Engage more effectively with Research Centres and Institutes, and embed library liaison staff in research activity (2013-18)

Figura 8 – Obiettivo strategico n. 8 tratto dal Piano strategico della Newcastle University Library 2013/2014-2017/2018

strategic key themes di ateneo¹⁶ ("deliver an exceptional student experience centered on inspirational learning and teaching").

University library Strategic Plan 2014/15 - 2018/19

The library's Strategic Plan has been produced in order to guide its development in line with the University's Vision 2021. It identifies the library's purpose and values, and draws together the strategic priorities which respond to the institutional, information and technological environments.

Strategic objectives for the library have been formulated to align with the key themes of Learning and Teaching, Research and Innovation, and Engagement. The objectives are underpinned by a number of enabling activities which will ensure that the library can deliver the Strategy effectively.

[Download a shorter version of the Library's purpose values and operating principles](#)

- Purpose of the University Library** +
- The Library's values and operating principles** +
- The Institutional Planning context** +
- The Internal Context** +
- The External Context** +
- The Library's Strategic Priorities and Objectives** -

The Library's Strategic Priorities for the next five years are focused on the following themes:

- **SP1** - To support the University's programme for growth and diversification in learning and teaching
- **SP2** - To provide effective support to the University's research and researchers
- **SP3** - To provide services for the International University in the UK and overseas
- **SP4** - To develop, promote and exploit our unique and distinctive collections
- **SP5** - To develop effective collaborations and partnerships
- **SP6** - To ensure efficiency, effectiveness and value for money in all our services and operations

Underlying these priorities is a number of Strategic Objectives, which are further developed as SMART objectives within the Library's annual business plan. The business plan is developed on a collaborative basis by Library staff at all levels, with activities sponsored and monitored by the Library Strategy Group.

Within each Strategic Priority theme, the Strategic Objectives (SO) are as follows:

SP3 - To provide services for the International University in the UK and overseas

SO25	Develop appropriate service models for new educational partnership arrangements and overseas campuses
SO26	Support the implementation of, and develop services for, emerging research strategies at international campuses
SO27	Develop appropriate methods for delivering digitised materials and digital content for courses delivered overseas
SO28	Identify and establish effective ways of delivering information literacy support to students and staff working overseas
SO29	Work in partnership with Schools to embed information and digital literacy into curricula delivered on international campuses
SO30	Develop and refine library support for overseas students studying at the Newcastle campus (eg summer immersion programmes)
SO31	Develop a sustainable support model to meet the information and library support needs of INTO students in Newcastle
SO32	Support international reputation building by developing the profile of the Library and its collections and services

Vision 2021 - A World Class Civic University

Engagement and Internationalisation

Internationalisation abroad

- to develop and sustain a number of high-quality in-country operations and partnerships to deliver excellence in teaching, training, engagement and research
- to promote international collaborations to ensure that our research remains at the forefront of world developments
- to develop a cohort of high-quality partner universities abroad that share our vision

Internationalisation at home

- to recruit and retain strong and diverse cohorts of high-quality international staff and students
- to develop and maintain international opportunities for staff and students
- to attract the highest-quality international researchers to Newcastle for research collaborations

Figura 9 – Azioni a sostegno della Internazionalizzazione tratte dal piano strategico della Newcastle University Library con diretta correlazione allo Strategic Plan-Vision 2021 della stessa università

Strategic Focus Area	Teaching & Learning	Research & Innovation	Outreach & Engagement	Resources Stewardship
1 Advance transformative teaching and learning by engaging with OSU faculty and support units to integrate library resources and services throughout the educational continuum.	✓			
2 Provide library experiences and opportunities that inspire creativity, discovery, innovation and collaboration in support of University-level initiatives.	✓	✓	✓	
3 Offer enhanced and innovative research services to faculty and graduate students.	✓	✓		
4 Increase the scale and scope of distinctive and digital collections and enhance access to and usage of these materials to support research and anytime, anywhere learning.	✓	✓	✓	
5 Increase the effectiveness of local print collection management and act to provide access to the full range of emerging "collective collections" regionally and nationally.	✓	✓		✓
6 Engage with partners across the University to increase the amount, value, and impact of OSU-produced digital content.		✓	✓	
7 Develop a talent management program that highlights improvement, innovation, diversity and accountability.				✓
8 Meet evolving user needs by engaging in a strategic review of facilities, along with the development and execution of a facilities master plan.				✓
9 Build a robust, reliable, secure technical infrastructure for the Libraries including both human and technology resources.				✓
10 Raise external funds to support Libraries' priorities of the "But for Ohio State Campaign."				✓

Figura 10 – Tratta dal Piano strategico della Ohio University Library. I *goals* di ateneo si intrecciano con le strategic focus area della biblioteca

Working Cross-Functionally

Questa azione, inserita nel goal "Research/Innovation", compresa nell'asse di sviluppo "Internal Network", mette in luce la collaborazione necessaria all'interno delle singole università (per esempio ufficio della ricerca, ICT, uffici legali) per aumentare la quantità, il valore e l'impatto dei contenuti digitali prodotti dalle istituzioni, con attenzione allo sviluppo di strategie di pubblicazione ad accesso aperto e servizi di *digital curation*. Quindi sviluppo delle competenze, sviluppo della collaborazione, sviluppo di interscambi funzionali. Esempificativa la situazione all'università di Delft, dove è previsto dal piano strategico di ateneo un ruolo motore della biblioteca, che guidi la collaborazione con ICT, TTO (Technology Transfer Office), all'interno di una Human Resources Strategy TU che prevede un'organizzazione flessibile.

Nella Virtual Library Strategy della biblioteca dell'Università di Newcastle si sottolinea la necessità di integra-

re lo staff della biblioteca nelle fasi di ricerca, attraverso una continua collaborazione per facilitare il reperimento di informazioni, la gestione, la creazione e la diffusione dei risultati della ricerca, supporto nella comprensione e nella gestione del ciclo di vita dei dati, collaborazione con il personale ICT per lo sviluppo di strumenti online (figura 8).

Global network information service

L'orientamento all'internazionalizzazione è presente in misura significativamente più rilevante tra gli atenei europei rispetto a quelli statunitensi, probabilmente, come diretta conseguenza dei percorsi per il posizionamento competitivo su scenario globale. Nell'ambito del goal "Internationalisation" si collocano azioni a supporto

dell'ampliamento internazionale del network degli studenti e dei docenti. L'internazionalizzazione si intreccia nel nostro nuovo paradigma con l'asse di sviluppo "Internal Network", poiché i sistemi bibliotecari di alcuni atenei analizzati inseriscono questo obiettivo nel proprio piano strategico sviluppando servizi specifici per l'integrazione degli studenti e docenti internazionali. È il caso della biblioteca dell'Università di Maastricht che tra i propri servizi organizza un Language center con lo scopo di aumentare gli standard di competenza della lingua inglese (parlata e scritta a livello professionale), incoraggiare la conoscenza del fiammingo quale strumento di integrazione, ampliare le conoscenze linguistiche di docenti e studenti (oltre alla lingua inglese) per facilitare le loro attività internazionali. La biblioteca dell'Università di Newcastle evidenzia chiaramente all'interno del proprio University Library Strategic Plan 2014/15-2018/19¹⁷ l'allineamento con l'obiettivo di internazionalizzazione del proprio ateneo elencando i servizi per supportare questo asset (figura 9).

National and international cooperation

Nell'asse strategico di sviluppo per le biblioteche "External Communities", intrecciato all'obiettivo "Research innovation", il tema della collaborazione tra gli atenei e l'attivazione di progetti trasversali acquista una dimensione rilevante, soprattutto in un contesto di competitività. Molte delle università analizzate hanno indicato all'interno dei loro documenti programmatici di sviluppo le azioni per implementare progetti di collaborazione con istituzioni nazionali e internazionali al fine di potenziare l'impatto delle attività di ricerca sviluppate al proprio interno, per valorizzare le proprie collezioni o per ottenere economie di scala su attività. In questo senso riportiamo, come esempio, la biblioteca della Ohio State University, che in linea con i *goals* del proprio ateneo individua all'interno del proprio Strategic Plan 2011-2016 University Libraries¹⁸ (tra le dieci Strategic focus Area) la necessità di aumentare "the effectiveness of local print collection management and act to provide access to the full range of emerging collective collections regionally and nationally" (figura 10). È questo il legame che spiega l'adesione al progetto nazionale Shared Print Repository for Journals (CICSPR), promosso dal Committee of Institutional Cooperation, per la creazione di un deposito di fondi aggregati provenienti da diverse università americane.

Lifelong learning

Nell'ambito delle attività didattiche si colloca il *lifelong learning*, la formazione continua/permanente, che amplia il raggio di azione degli atenei sia verso possibili futuri utenti (fidelizzando studenti degli istituti superiori non solo attraverso l'orientamento didattico ma erogando servizi mirati) sia mantenendo un legame con i propri alumni. I servizi bibliotecari rappresentano quindi un utile strumento per la realizzazione di questi obiettivi: la biblioteca dell'Università di Newcastle ha istituito rapporti di collaborazione con istituti superiori facilitando l'accesso alle proprie collezioni, programmando azioni di sviluppo di competenze informative (Extended Project Qualification) per studenti medi e identificando nuovi progetti, da realizzare con il supporto di altri servizi interni, per il sostegno della transizione da scuola a università. University of California Davis Campus invece struttura questa azione verso la propria utenza istituzionale, organizzando attività di aggiornamento costante delle competenze informative, sempre più connesse ad ambienti caratterizzati da forte innovazione tecnologica.

Conclusioni

L'analisi che abbiamo condotto ci ha consentito di tracciare un percorso che ha evidenziato come le biblioteche possano essere strumenti centrali per il raggiungimento degli obiettivi, nonché contribuire alla ridefinizione delle strategie di sviluppo degli atenei. Lo studio evidenzia la biblioteca quale motore della creazione della conoscenza, della sua diffusione e del suo uso, sottolineandone la dinamicità di luogo in mutazione, agente diffuso all'interno e all'esterno della comunità accademica, che accompagna il processo di trasformazione delle università. Il nuovo paradigma metodologico, intrecciando gli obiettivi degli atenei studiati con i principali assi di sviluppo delle biblioteche analizzate, ha messo in evidenza come esse abbiano implementato azioni innovative a supporto dello sviluppo dei principali obiettivi delle università a favore degli studenti, della ricerca e della sostenibilità ambientale, nonché della responsabilità sociale e dell'internazionalizzazione. Segno di una direzione concreta dell'istituzione accademica, di cui la biblioteca diviene uno fra gli asset prioritari, concretizzandosi come uno snodo importante di quella maglia di azioni che l'università intraprende definendosi fulcro dello sviluppo sociale.

I siti web sono stati consultati tra gennaio 2013 e maggio 2014 e rivisti a dicembre 2014.

NOTE

¹ TOMMASO AGASISTI - GIUSEPPE CATALANO, *Governance models of university systems: towards quasi-markets? Tendencies and perspectives: a European comparison*, "Journal of Higher Education Policy and Management", 28 (2006), n. 3, p. 245-262.

² Cfr. MICHELA ARNABOLDI - GIOVANNI AZZONE, *Constructing performance measurement in the Public Sector*, "Critical Perspective on Accounting", 21 (2010), n. 4, p. 266-282.

³ DON DAVID GUTTENPLAN, *Debating the merits of university rankings*, "The Global Edition of The New York Times", 30/05, 2011; ELLEN HALZERKORN, *Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence*, Palgrave, Macmillan, 2011

⁴ WENDY LOUGEE, *The diffuse library revisited: aligning the library as strategic asset*, "Library hi tech", 27 (2009), n. 4, p. 610-623, Ann Arbor (Michigan), Emerald Group Publishing Limited.

⁵ ASSOCIATION RESEARCH LIBRARIES, *The ARL 2030 Scenarios: A*

User's Guide for Research Libraries, Washington DC, 2010, <<http://www.arl.org/bm~doc/arl-2030-scenarios-users-guide.pdf>>.

⁶ ACRL, *Futures thinking for Academic Librarians: Higher Education in 2025*, a cura di David J. Staley e Kara J. Malenfant, 2010; ACRL, *The Value of Academic Libraries: A Comprehensive Research, Review and Report*, 2010, <http://www.acrl.ala.org/value/?page_id=21>.

⁷ UNIVERSITY OF MINNESOTA LIBRARIES, *A Multi-Dimensional Framework for Academic Support. A Final Report*, 2006, <http://conservancy.umn.edu/bitstream/5540/1/UMN_Multi-dimensional_Framework_Final_Report.pdf>.

⁸ Su questo argomento e sul ruolo dei servizi accessori e strumentali a sostegno degli atenei in questa fase di cambiamento si veda MATTEO TURRI, *L'università in transizione*, Guerini Studio, 2011, cap. 4 "Evoluzione del rapporto tra università e ambiente competitivo", p. 55-67. Per un'analisi dei fattori di cambiamento delle università americane si veda JAMES L. MORRISON, *US Higher education transitorio*, "On the Horizon", 11 (2003), n. 1, p. 6-10.

⁹ "University rankings have been much criticised, especially after the global rankings appeared. As regards the indicators used for rankings, there have been criticisms of the flaws and biases, such as favouring research but poorly reflecting teaching; completely ignoring institutional diversity and thus favouring research universities; completely or partly ignoring publications in book form; and, finally, field, language, geographical and other biases", ANDREJS RAUHVARIGERS, *Global University Ranking and their impact, EUA report on rankings*, 2011, p. 6. Esiste un'ampia discussione in merito ai limiti e alle criticità rappresentate dall'utilizzo dei ranking internazionali per la valutazione delle università. A questo proposito si veda anche ELLEN HAZELKORN, *Rankings and the reshaping of higher education*, cit., p. 77-81.

¹⁰ QS Quacquarelli Symonds World Rankings, <<http://www.topuniversities.com/university-rankings>>.

¹¹ UNIVERSITY OF CALIFORNIA DAVIS CAMPUS, *Libraries' Strategy map*, <<http://www.lib.ucdavis.edu/dept/admin/plan/>>.

¹² La necessità di allineare lo sviluppo delle biblioteche accademiche alle strategie delle rispettive università è un tema discusso all'interno della comunità bibliotecaria internazionale. Significativo in questo senso è l'intervento di Wendy Lougee, dell'Università del Minnesota, che ricorda come la biblioteca accademica sia uno "strategic asset [that] can be leveraged and [...] can play lead roles in enabling an institution's goals. We're not in the business of passive support", *The diffuse library revisited: aligning the library as strategic asset*, cit.

¹³ NEWCASTLE UNIVERSITY LIBRARY, *The informed Researcher*, <<http://www.ncl.ac.uk/library/research-support/informed-researcher/>>.

¹⁴ NEWCASTLE UNIVERSITY LIBRARY, *Strategic plan 2013/14-2017/18*: "Strategic objective n. 11, To support the effective management of research data: Collaborate with the University Research Office, ISS and other partners in the Iridium project to develop institutional data management policy and services (2013-14); Develop metadata services for data repositories to support dissemination and reuse (2014-16)".

¹⁵ UNIVERSITY OF CALIFORNIA LIBRARIES, *Systemwide Plan and priorities, FY 2013-2016*, <<http://www.lib.ucdavis.edu/dept/admin/plan/uc-libraries-priorities-2013-2016.pdf>>.

¹⁶ UNIVERSITY OF LEEDS, *Strategy map*, <<http://strategy.leeds.ac.uk/map/>>.

¹⁷ NEWCASTLE UNIVERSITY, *University Library strategic plan 2014/15-2018/2019*, <<http://www.ncl.ac.uk/library/about/library-strategy/>>.

¹⁸ OHIO STATE UNIVERSITY, *Strategic Plan 2011-2016 University Libraries*, <<http://library.osu.edu/about/administration/strategic-plan/>>.

DOI: 10.3302/0392-8586-201502-033-1

ABSTRACT

The evolutionary process which academic and research libraries are facing in recent years is strictly connected with the market-driven world of higher education, an increasingly competitive environment. Research libraries, facing challenge of the definition of a new role, must demonstrate that they are a strategic asset for the University goals. The study offers, using selected international universities comparisons, a tool to identify the strategic alignment between the library's role and the emergent needs of the academy and the institutional context.