

Coniugare innovazione e versatilità

CAMELIA CRISAN

Progress Foundation
camelia.crisan@progressfoundation.ro

Traduzione di Nicola Cavalli

Come in Romania sta prendendo corpo un progetto collaborativo che coinvolge 1.700 biblioteche

Era marzo 2009 e avevo appena vinto il dottorato di ricerca in Sociologia con una tesi sulla responsabilità sociale delle imprese, quando ho trovato lavoro nel progetto Biblionet, un finanziamento di 26,9 milioni di dollari per lo sviluppo delle biblioteche pubbliche in Romania, erogato dalla Bill and Melinda Gates Foundation, attraverso la Global Libraries Initiative. È stato come un sogno che si avvera, stavo lavorando sulla responsabilità sociale delle aziende e, allo stesso tempo, potevo sperimentare in prima persona come i maggiori filantropi contemporanei svolgessero le proprie attività, prendendo decisioni e vedendone i cambiamenti come risultato del loro impegno. Ero un'outsider del mondo delle biblioteche, l'ultimo contatto che avevo avuto era stato un prestito, il mio unico prestito, dalla biblioteca scolastica, dieci anni prima. Vengo da una famiglia che ha sempre avuto molti libri, anche durante il regime comunista di Ceausescu, che imponeva limiti ai titoli pubblicati e alle copie stampate. Non avevo quindi una opinione particolarmente positiva delle biblioteche, dei bibliotecari e della biblioteconomia. Il direttore del programma Biblionet, con il quale stavo lavorando a un grosso progetto sullo sviluppo professionale dei dipendenti pubblici, mi aveva raccontato che i bibliotecari sono un tipo particolare di dipendente pubblico e che avrei dovuto fare attenzione nella valutazione e nei comportamenti da adottare, aspetti che, al tempo, non mi erano proprio congeniali. Il mio ruolo nel pro-

getto era di supervisionare lo sviluppo professionale dei bibliotecari, secondo i principi di Biblionet, che erano quelli di portare le biblioteche, in quanto istituzione, al passo con il XXI secolo, sia dal punto di vista delle tecnologie che delle competenze. È stato chiaro fin dall'inizio che lo sviluppo delle biblioteche romene non poteva essere basato solo su computer e software, ma su persone che avessero coscienza del proprio ruolo, apprendessero nuove capacità e che infine percepissero la nuova tecnologia come un *must have* per svolgere meglio il proprio lavoro. Guardando indietro a quegli anni, capisco ora che, per i bibliotecari romeni, diventare coscienti del nuovo ruolo e accettare le sfide dei nuovi compiti, sia stato il più grande cambiamento avvenuto nelle biblioteche pubbliche romene. Nel 2015, alla fine del programma Biblionet e con una spesa di quasi 6 milioni di dollari investiti nelle competenze delle persone, possiamo dire che il nostro team ha lasciato il sistema più resiliente e pronto al cambiamento.

A quel punto della mia carriera dovevo prendere una decisione: "Mi accontento dei risultati ottenuti fin qui o possiamo fare di meglio?" È stato facile decidere perché verso la fine del progetto Biblionet, un paio di nostri colleghi aveva fatto richiesta per un grosso finanziamento dello Spazio Economico Europeo,¹ sotto il cappello della Progress Foundation, con l'obiettivo di ampliare i servizi delle biblioteche per gli utenti.

Siamo stati convincenti grazie al nostro passato

in Biblionet e abbiamo ottenuto il finanziamento. Alla fine non c'è stata una vera e propria decisione, dato che anche altri finanziatori erano convinti che gli investimenti nelle biblioteche fossero opportuni e quindi si impegnavano nel supportarli. L'altro aspetto positivo era che anche le biblioteche si stavano impegnando. Alla fine del programma Biblionet avevamo dotato di attrezzatura più di 2.200 biblioteche pubbliche (di cui circa l'80% in aree rurali) e avevamo formato più di 3.600 bibliotecari in diverse competenze – dalla formazione dei formatori alla gestione dei progetti ed erogazione dei servizi.

Avevamo davanti molte sfide da affrontare quando abbiamo deciso di proseguire il lavoro come Progress Foundation. Una era relativa al personale: il team di Biblionet era composto da quasi trenta persone, in quello nuovo eravamo rimasti solo in cinque. Il team di Biblionet era molto specializzato: ognuna delle funzioni principali aveva almeno un dipartimento: sviluppo, *advocacy*, infrastrutture tecnologiche, amministrazione e logistica. Portare avanti il progetto con una squadra molto ridotta è stato un grande sforzo per la nuova fondazione. Gran parte dei processi legati al monitoraggio e alla raccolta dati sono stati presi in carico dalla National Association of Public Libraries and Librarians (NAPLL), un partner del progetto, che è l'associazione professionale delle biblioteche pubbliche romene. NAPLL era in una situazione peggiore rispetto alla Progress Foundation – erano solo in due e avevano anche un altro grande progetto da sviluppare. Ora, una domanda legittima potrebbe essere: "Perché?" Perché c'era bisogno di altri progetti? Perché non considerare concluso il processo di sviluppo delle biblioteche una volta chiuso Biblionet? Perché non considerare il lavoro finito?" Per una semplice ragione: il lavoro non era finito. Perché anche se i bibliotecari avevano fatto progressi in termini di competenze e di dotazione tecnologica, il cambiamento era stato così profondo che alcuni avevano ancora bisogno di supporto. Biblionet si era sviluppato in diverse fasi: le biblioteche che sono entrate nella prima fase (2009) avevano ricevuto il nostro supporto per circa sei anni, mentre altre, entrate tre anni dopo, ne avevano ricevuti solo tre ed erano quindi fisiologicamente indietro. Un'altra situazione che si è verificata era che la nostra squadra si era guadagnata la fiducia ed eravamo visti come delle risorse – specialisti il cui lavoro era

intravedere i nuovi trend nel mondo delle imprese e dell'educazione, per portarli nel mondo delle biblioteche e innovarlo. Dopo sei anni passati a essere quelli che andavano contro le consuetudini, eravamo diventati quelli che creavano nuove consuetudini e il supporto delle biblioteche è sempre stato un fattore cruciale per mantenere viva la nostra organizzazione e continuare a fare quello che stavamo facendo. Con il nostro nuovo programma dopo Biblionet, The Third Space of Active Citizenship (<http://www.al-treilea-spatiu.ro/en/#home>), abbiamo trovato qualcosa che favoriva il cambiamento e ha generato consenso. Senza pensarci troppo, abbiamo agito da leader e abbiamo creato una rete di collaborazione. È stato a quel punto che abbiamo capito che sarebbe stato irrealistico applicare lo stesso modello con una struttura prefissata e con obiettivi precisi di Biblionet. Dovevamo trovare un modo per continuare a informare i bibliotecari e comunicare direttamente con loro, per avere la possibilità di trovare gruppi disconnessi dagli altri, che avessero desiderio di essere invece connessi, per guidarli verso nuovi progetti e servizi. Per questo abbiamo avuto due vantaggi: noi, la squadra della Progress Foundation, siamo rimasti parte della rete che comprendeva i partner Global Libraries e allo stesso tempo conoscevamo in modo approfondito tutte le realtà delle biblioteche romene. Eravamo in una posizione perfetta fra una rete nazionale e una internazionale.

Non eravamo più stranieri in terra straniera, ma innovatori e leader per chi voleva fare altri passi verso l'innovazione. Necessitavamo di supporto e di una piattaforma per portare avanti il progetto.

Questo è stato un altro momento importante, abbiamo deciso di fornire alle biblioteche una forma di interazione, e abbiamo quindi creato una newsletter da inviare a 1.700 biblioteche che hanno espresso la volontà di essere informate sulle nostre iniziative con una frequenza trimestrale. La nostra newsletter ha delle percentuali di apertura e di interazione che vanno dal 20% al 30%, il che significa che circa 500 persone sono informate ogni tre mesi sulle nostre iniziative. Questo tipo di comunicazione e interazione si sposa bene con il nostro modello di cooperazione: da un lato tutte le biblioteche vengono informate sulle nostre iniziative e possono dirci direttamente se vogliono essere coinvolte, dall'altro lato ci dà la possibilità di scegliere i part-

ner migliori per determinati progetti e quindi condividere i risultati con gli altri. È opinione comune che quella del bibliotecario sia una professione solitaria, specialmente se lavori in un'area rurale:² hai contatti con il sindaco e altri dipendenti pubblici, ma solo saltuariamente con i tuoi pari. Se sei fortunato vieni convocato una volta al mese per una riunione alla biblioteca di riferimento della zona, ma in molti casi, prima di Biblionet, i bibliotecari delle aree rurali romene non avevano idea di chi fosse il loro omologo nel paese vicino. Questi contatti si sono sviluppati durante i sei anni del progetto, ma avevano bisogno di essere coltivati e di uno schema in cui proliferare. Ogni nuovo progetto ci ha dato la possibilità di informare e comunicare di più con le biblioteche messe in rete. Questo è anche il caso del progetto più recente, in cui siamo partner del CSBNO, New Challenges for Public Libraries. Abbiamo spiegato nella nostra newsletter l'approccio basato sul *design thinking* e dato l'opportunità di discuterlo, con il risultato che la biblioteca di Gorj (nel sud-est Romania) ha deciso di organizzare una conferenza con il nostro supporto, a cui ha invitato sia i bibliotecari di area rurale che i membri del progetto NewLib, dando così modo di capire dove e come le metodologie del *design thinking* possono essere utilizzate per progettare nuovi servizi. In quasi due anni la nostra rete è maturata e la Progress Foundation, come centro di questa rete, ha avuto

modo di capire meglio il proprio ruolo. Incoraggiamo le biblioteche a parlarsi fra di loro, anche senza il nostro coinvolgimento, ma siamo ancora consci del nostro ruolo. Ad esempio, come parte del progetto Code Kids - Coding for Kids in Public Libraries (<http://www.progressfoundation.ro/coding-3>) abbiamo incoraggiato le biblioteche a fare da mentori una con l'altra per mettere a punto i *coding clubs* durante la EU Code Week. Utilizziamo anche tecniche di *gamification* e offriamo anche piccoli premi per le biblioteche che fanno alcune azioni e quindi condividiamo le buone pratiche. Questo con il tempo permetterà, nella nostra ottica, la creazione di una struttura in grado di moltiplicarsi, in cui diversi nodi troveranno la loro strada e assumeranno un ruolo di leadership. Questo secondo strato nella nostra rete di 1.700 biblioteche diventerà esso stesso una rete di nodi e centri, organizzato gerarchicamente e in continuo adattamento ai processi che si realizzano nel mondo bibliotecario, come ha ben teorizzato Manuel Castells (2010), il principale teorico della *network theory*. In questo modo la conoscenza si creerà in maniera cooperativa, con la speranza che con il tempo raggiungeremo il punto in cui la Progress Foundation e altri partner saranno in grado di usufruire di questo processo cooperativo di creazione di nuova conoscenza. Quando ci descriviamo con altri partners diciamo: siamo una organizzazione non-profit in formato



Bambini coinvolti nel progetto Code Kids di Progress Foundation

boutique: eroghiamo servizi alla comunità attraverso le biblioteche pubbliche, sviluppando allo stesso tempo le loro capacità attraverso la formazione e l'educazione. Il nostro modello di boutique di servizi non è unico – ci sono altre organizzazioni emerse dalle iniziative Global Libraries della Bill and Melinda Gates Foundation. Queste altre organizzazioni si sono assicurate il finanziamento per il loro sostentamento attraverso progetti più ampi e strutture più grandi (è il caso della Polonia) o con una struttura di soggetti coinvolti molto più ampia, che include anche il governo (è il caso della Bulgaria). La Progress Foundation è l'unico caso in cui una piccola struttura privata non-profit assume un ruolo centrale in un sistema bibliotecario nazionale. E questo è stato possibile perché la nostra proposta è basata su un elemento significativo: l'innovazione. Portiamo al sistema bibliotecario idee e iniziative che nessuno ha mai portato prima in Romania, iniziative che prendiamo da altri progetti, che adattiamo alla realtà romena o sulle quali investiamo in ricerca per poi implementarle. Anche se questo è un buon punto di inizio non è sostenibile nel lungo periodo. Stiamo quindi investendo in servizi e consulenza che sviluppiamo insieme alle biblioteche e che offriamo alle aziende. Questo è in effetti il ruolo di un centro che unisce diversi mondi: biblioteche, università, aziende e terzo settore. Ma il nostro modello di sviluppo della rete non avrebbe potuto essere realizzabile senza un ingrediente fondamentale: la versatilità delle biblioteche pubbliche. Prese singolarmente non sempre sarebbero adatte, ma con una rete di 1.700 membri troviamo sempre il posto giusto per un progetto di e-learning o di supporto sociale alle

ragazze madri o ancora per promuovere l'alfabetizzazione in gruppi svantaggiati. E troveremo sempre bibliotecari che accolgono nuovi sviluppi nella loro professione, pronti ad andare oltre per vedere cos'altro ci sia da imparare e sperimentare. Abbiamo forse trovato una buona formula: un gruppo di innovatori pazzi e un sistema versatile pronto a intraprendere nuove sfide. E queste sensazioni non sono esclusive delle biblioteche romene, il vento del cambiamento soffia in tutte le nazioni. Mentre vediamo un atteggiamento nuovo verso le comunità e l'erogazione dei servizi, bisogna sempre guardare al futuro. Secondo la mia opinione il futuro porterà molte innovazioni dirompenti i cui gli effetti in termini di automatizzazione, robotizzazione, perdita di posti di lavoro e nuove competenze necessarie per il mercato del lavoro cambieranno nettamente il modo in cui percepiamo, utilizziamo e mettiamo in rete le biblioteche.

NOTE

¹ I finanziamenti dello Spazio Economico Europeo (EEA grants) sono erogati dalla Norvegia, Lichtenstein e Islanda come parte del loro contributo allo sviluppo dei nuovi paesi UE (ex-comunisti).

² In Romania, i bibliotecari di aree rurali sono impiegati comunali e l'amministrazione si occupa solo della formazione del bibliotecario. In molti casi i bibliotecari lavorano part-time nella biblioteca e part-time in Comune, occupandosi degli archivi, dei servizi sociali e delle procedure elettorali.

DOI: 10.3302/0392-8586-201708-061-1

ABSTRACT

The article recalls important points in Biblionet program and then in the Progress Foundation actions. Both program and foundation are active in networking romanian public libraries, often in rural areas and disconnected, bringing them the chance to embrace innovation, adapting it to their needs and development status.