

Biblioteca comunale di Trento.
Agenda strategica 2025
Le ragioni e il metodo

Non so da dove vengo, non so chi sono, non so quando morirò, non so dove vado: mi sorprende di essere così allegro (Martinus von Biberach).

Questo documento si propone di inquadrare le ragioni del processo che ha portato alla stesura dell'**Agenda strategica 2025** della **Biblioteca comunale di Trento**. Cerca di rispondere a **due domande**: **perché** un'Agenda strategica (da che cosa è nata e quali obiettivi si propone) e **come** la si realizza.

Prima di tutto, però, è il caso di spendere qualche considerazione a proposito dell'approccio disciplinare che si è voluto adottare: un approccio che si allontana dai linguaggi, dai codici, dagli strumenti della biblioteconomia di tradizione e assume quelli, frequentati solo in epoca molto recente ed ancora per molti verso embrionale – nel contesto italiano ma non in quello internazionale, dove invece è un *modus operandi* piuttosto collaudato – della pianificazione cosiddetta strategica.

La pianificazione strategica entra nell'agenda politica e nella cassetta degli attrezzi delle amministrazioni locali italiane tra la fine degli anni Novanta e i primi anni Duemila. Ci entra mutuando esperienze maturate, in ambito europeo, soprattutto in Spagna e facendosi carico di una duplice intenzionalità: quella di prefigurare una visione futura dello sviluppo urbano e quella di coinvolgere in questa prefigurazione, e nella sua attuazione, i portatori di interesse tradizionalmente esclusi dai processi decisionali. Una sommaria ricognizione delle esperienze avviate mostra evidenti **segni di fragilità**. L'enfasi attribuita alle fasi iniziali di lancio dei piani strategici, e poi alla restituzione pubblica di documenti di indirizzo, ha raramente trovato corrispondenza nelle concrete attuazioni, evidenziando come i piani strategici urbani siano stati troppo spesso categorie retoriche più che strumenti di governo delle trasformazioni urbane.

Questo esito, non sempre felicissimo, non giustifica però una valutazione definitivamente negativa dello strumento in sé. Non solo perché alcune città, sotto altre latitudini, sono arrivate alla terza o alla quarta generazione di piani strategici, mantenendone la continuità e lo sviluppo evolutivo da trent'anni. A ben guardare, i limiti endemici e ricorrenti delle esperienze italiane sono molto riconoscibili: la difficoltà nel costruire coalizioni partenariali e nel mantenerle vive; la convinzione, ingenua, che i piani strategici si implementino, per così dire, da soli; la difficoltà nel cogliere e nel presidiare le interdipendenze che definiscono l'ecosistema urbano e la sua natura complessa; la nostalgia per un'idea di pianificazione essenzialmente unilaterale e prescrittiva, qual era stata quella dei piani regolatori territoriali; la difficoltà di molta politica a puntare ad un consenso “ad esigibilità differita” e ad accettare una modalità di formazione delle decisioni che a taluni è sembrata una limitazione della propria sovranità.

Un approfondimento di questi fattori di criticità non è compito di queste brevissime riflessioni. **La tesi sostanziale** è un'altra e riflette la convinzione che oggi **le biblioteche pubbliche vivano una delicata fase di transizione**. Che **tendano**, in altre parole, **a replicare** in maniera talora irriflessa, spesso avvertendo una crisi di legittimazione, **un paradigma nato per dare risposte ad un mondo che faceva altre domande**. C'è in giro, forse, troppa biblioteconomia di matrice Novecentesca.

Torneremo su questi aspetti. Per ora basti fissare quelli che, nella ipotesi presentata nel documento che segue, sono i **due punti-chiave** della sfida alla quale le biblioteche pubbliche sono chiamate a reagire oggi: **la rivoluzione digitale e il cambiamento sociale. La domanda alla quale dobbiamo dare una risposta convincente è questa: per configurare un indifferibile mutamento di paradigma è sufficiente ricorrere alle categorie, ai linguaggi della biblioteconomia classica? è necessario e sufficiente aggiornarla con robusti inserimenti di altre discipline? oppure è il caso di immaginare un approccio caratterizzato, in termini disciplinari e metodologici, da una più profonda discontinuità?**

La risposta non può contrapporre vecchio e nuovo. Non si tratta di rottamare, ma semmai di rivedere criticamente e di innovare, perché non c'è bisogno di un lessico evocativo: c'è bisogno di fermarsi a pensare. La risposta, d'altra parte, deve prendere atto che ripensare un modello di servizio non vuol dire metterne in discussione i principi fondativi, gli assunti per così dire primordiali, ma significa attualizzarlo. Crediamo che si debba **rimanere fedeli alla mission** originaria delle biblioteche pubbliche, ma che proprio per questo sia necessario **rifondarne la vision**.

In questo senso (e crediamo che questo assunto diverrà sempre più chiaro man mano che si procederà nell'analisi e nell'attuazione dell'Agenda strategica), mutuare i metodi e le tecniche della pianificazione come processo può essere di una qualche utilità, e probabilmente qualcosa di più, per interpretare un tempo nuovo. **Lo statuto disciplinare della pianificazione strategica ha due connotazioni che appaiono oggi imprescindibili.**

Una prima connotazione riguarda la focalizzazione della riflessione verso **un punto di convergenza prospettica**: non permette di rispondere in maniera vaga o elusiva alle questioni “esistenziali”: chi siamo, dove vogliamo andare, per chi lavoriamo. Perché sia l'agire quotidiano, sia le sperimentazioni più coraggiose e le progettualità più innovative hanno bisogno di un quadro di riferimento, di uno scenario tendenziale. Siamo convinti, e questa è per noi una petizione di principio, che il nostro compito non sia solo quello di fare la manutenzione ordinaria di un servizio che ha uno statuto pubblico, ma di immaginarlo come potrà essere fra dieci, quindici anni. Questo – ricordando un aforisma di Enzo Bianchi che parlava del futuro – non vuol dire prevederlo, ma prepararlo.

Qualunque scenario – quando si immagina di calarsi in un contesto reale, in quel costrutto sociale che rimane una biblioteca – deve confrontarsi con **un duplice ordine di circostanze**: con **la pluralità** (e spesso anche con la conflittualità) **dei punti di vista** espressi dai diversi “pubblici” di riferimento, cioè dal sistema degli attori che interagiscono nell'ecosistema-biblioteca: gli utenti, gli amministratori, i bibliotecari; e con **il loro carattere normalmente implicito**, cioè con la natura sottintesa delle concezioni che, però, producono conseguenze molto concrete e spesso inconciliabili. E così si finisce per dire una cosa e farne un'altra.

Una seconda connotazione del procedere per strategie concerne proprio questo specifico aspetto: è **la sua natura di confronto plurale, aperto**; il suo essere un discorso pubblico che ammette divergenze, non si illude di ricondurle ad unità in via prescrittiva, ma le riporta a una dimensione dialogica.

Una biblioteca, come qualunque organizzazione, è infatti una realtà solo apparentemente unitaria e coerente. Ha, solitamente, un fondamento normativo, un regolamento che ne disciplina finalità e modalità di funzionamento, un riferimento nel sistema di bilanci e controlli del Comune o dell'ente del quale è emanazione, una Carta dei servizi e una Carta delle collezioni; documenti specifici analizzano e suggeriscono indirizzi rispetto a questioni più o meno puntuali; qualche volta realizza analisi sulla soddisfazione percepita dall'utenza e indagini su aspetti particolari del servizio; abitualmente dispone di un apparato di indicatori statistici contenuti nel Rapporto di gestione. Però, **normalmente, mancano due cose**: manca **un quadro di sintesi** che riconduca ad unità questi differenti apporti; e, soprattutto, è **assente un processo codificato**, formale, esplicito **attraverso il quale questo quadro di sintesi venga, per così dire, “distillato”, implementato, valutato e aggiornato**. Fra queste due dimensioni c'è un rapporto di necessità. Se ci fosse solo la prima, potremmo dire che esiste **una strategia dichiarata**. Ma non sempre, e non necessariamente, la strategia dichiarata corrisponde alla linea effettivamente perseguita da un'organizzazione. Il

processo decisionale è, infatti, qualcosa di molto più articolato, sfuggente, denso di resistenze più o meno dichiarate, che si inceppa facilmente, condizionato da logiche consuetudinarie e, spesso, da personali idiosincrasie. **Il tema-cardine**, in fondo, è questo: nel processo decisionale attraverso il quale si realizza **la strategia emergente** di una biblioteca, chi decide davvero? e a quale livello della catena di formazione delle decisioni? In teoria, la questione sembrerebbe irricevibile, quasi irriverente: in una struttura pubblica, la funzione di indirizzo e di controllo è in capo alla politica, e segnatamente al Consiglio comunale; si sono poi strutture di supporto, come, quando c'è, un Consiglio di biblioteca; ci sono figure direzionali; i processi gestionali sono codificati e hanno una forma necessaria, il procedimento. In teoria c'è una configurazione gerarchica, vale a dire un presupposto in base al quale qualcuno decide e qualcuno realizza. Nella pratica, invece, c'è un gran bel traffico. Se guardiamo più da vicino, una biblioteca ha molti “padroni”. Più tecnicamente, ha molti portatori di interesse. E gli interessi (rientra in questa categoria collettiva un po' di tutto: sensibilità, convinzioni, esperienze, concezioni, preoccupazioni, motivazioni, qualità delle relazioni) non sono sempre quelli dichiarati da chi ne è titolare. Dietro a questa convinzione ci sono anche metafore organizzative che mettono in discussione consolidati luoghi comuni. Chi scrive trova molto fragile la metafora dell'organizzazione-macchina, dell'organizzazione-organismo; un contesto organizzativo assomiglia molto di più a una guerra per bande. E, in tutti i casi, è opportuno affrontare la realtà per quello che è, non per quello che dovrebbe essere se accettasse di adattarsi alle rappresentazioni alle quali ci piacerebbe riportarla. Qualche esempio? La politica non dirà mai di voler disinvestire, anzi: ma la struttura del bilancio smentisce spesso le dichiarazioni di principio. La Carta delle collezioni fissa i criteri in base ai quali viene gestito il patrimonio documentale della biblioteca: ma siamo proprio sicuri che le politiche degli acquisti o di revisione e scarto siano coerenti con questi criteri? Gli indirizzi codificati affidano alla biblioteca il compito di rendere prontamente disponibile ogni tipo di documento. È giusto, e prima di tutto è materialmente possibile, realizzare questo obiettivo? La biblioteca è, per sua natura, un servizio culturale: allora continuiamo a chiamare utenza impropria chi ci entra per utilizzare servizi accessori, estranei al *core business* del servizio; ma, se è così, perché non chiamiamo utenza impropria anche chi si porta i libri da casa e trasforma di fatto una biblioteca in un'aula-studio? E quando diciamo che la biblioteca è un servizio culturale, non ci viene mai in mente di poter confrontare questo luogo comune con un'analisi puntuale dei prestiti e dei comportamenti di consumo, che forse ci suggerirebbero di attenuare questa affermazione, considerandola forse eccessivamente impegnativa? Insomma, assumendo **una prospettiva di audience development**, è necessario fare un'operazione che non è banale né scontata: si tratta di identificare i portatori di interesse; di indicare, per ciascuno di essi, quali interessi abbiano o possano avere nei confronti della biblioteca; come siano, o non siano, in grado di mettersi in relazione con quello che la biblioteca offre o chiede loro. Le alternative comunemente praticate sono poco convincenti: una è quella di difendere un modello consuetudinario di servizio: scelta perdente, poiché si vede fin troppo bene, in questi difficili anni, come molta parte dell'utenza storica trovi altrove risposte alle proprie esigenze; un'altra è quella di lamentarsi perché “siamo incompresi”; un'altra è quella di procedere per tentativi, tanto da qualche parte si arriva comunque e il futuro interviene sempre, almeno per decorrenza dei termini. Un approccio in termini di *corporate governance*, che pure abbiamo fatto a titolo di esercitazione e possiamo rendere disponibile a richiesta, si propone di superare queste rigidità e questa inerzialità, ma mostra limiti non emendabili. **La nostra petizione di principio è, infatti, che sia un errore di metodo agire sul versante della domanda, di segmentarla, di decodificarla cercando di comprendere anche con tecniche raffinate come si rapportano i portatori di interesse (reali e soprattutto potenziali o virtuali) nei confronti della biblioteca. Prima di tutto perché non esiste “la” biblioteca: esiste questa biblioteca, qui e adesso. Poi perché una biblioteca non è una categoria dello spirito, che muta, quando lo fa, sulla base di categorie idealtipiche e di stimoli di carattere normativo: la biblioteca deve confrontarsi con le derive di lungo periodo, con i punti di attrito che definiscono le sue traiettorie di cambiamento, con alcuni passaggi scivolosi che vanno messi a tema. Insomma, non esiste “l'utenza”: esistono segmenti di interesse, bisogni plurimi, domande inevase, ma non esiste “in natura” una domanda di biblioteca che si tratterebbe di intercettare e di**

assecondare: anche questa è una tesi un poco eretica, che però ci obbliga a **guardare al servizio sul versante della riformulazione dell'offerta** e non su quello di una (improbabile, per chi scrive) analisi più raffinata della struttura della domanda.

Per questo, senza rinunciare a una sistematizzazione del lavoro, abbiamo scelto di **identificare i temi critici**, cioè quegli snodi che costituiscono, oggi e in prospettiva, dei problemi da affrontare o delle opportunità da cogliere: è, per così dire, *supply-side*. Parafrasando e ribaltando la teoria di Lamarck, il quale affermava che è la funzione che crea l'organo, riteniamo che, nel nostro caso, sia piuttosto l'organo (cioè l'offerta, la disponibilità di servizi nuovi e diversificati) che crea la funzione (la domanda di servizi bibliotecari). Ed è su questo presupposto che abbiamo deciso di interrogarci e di lavorare, delineando una strategia implicita, per testarla, per valutarne la praticabilità e gli impatti, per poi, conclusivamente, sancirla in maniera formale.

Sul piano del metodo, è appena il caso di ricordare che la pianificazione strategica non può essere riportata ad un concetto e ad una prassi univoci, ma comprende **una gamma di approcci molto diversi** anche dal punto di vista delle condizioni di efficacia e della differente applicabilità al settore pubblico. Non è, dunque, possibile parlare di pianificazione strategica senza ulteriori specificazioni, ma di una pluralità di famiglie e di sistemi di gestione. Le modalità variano in ragione del loro trattamento differenziale dei fattori critici (definizione di linee-guida, attenzione ai gruppi di interesse-chiave e ampiezza dei processi partecipativi, identificazione delle istanze rilevanti, sviluppo delle strategie per la loro gestione, processi decisionali, monitoraggio e valutazione dei risultati). Anche per questo, i tentativi di sistematizzazione e di “manualizzazione” della pianificazione strategica devono essere avvicinati con grande cautela, perché un accento eccessivo sulla formalizzazione dei processi rischia di ostacolare il pensiero e l'azione strategica. Dovendosi adattare a situazioni specifiche, ciascun processo sarà un ibrido fra differenti alternative, a maggior ragione se la pianificazione strategica viene usata da un'azienda pubblica come quadro di riferimento anche in vista dell'utilizzo di altri strumenti o tecniche (qualità totale, reingegnerizzazione, sviluppo del partenariato, pianificazione spaziale,...).

Quanto prodotto riflette, dunque, solo una fra le diverse concezioni e pratiche di pianificazione strategica, ma espressamente rinuncia: a) ad un approccio *top/down*, sintetico, che assume la pratica pianificatoria come un *unicum* costituito da un piano-quadro, cioè di una cornice scenariale, costruita, condivisa e sottoscritta formalmente con una pluralità di attori, ai quali spetterebbe il compito di darne attuazione; b) alla scomposizione, canonica ma scolastica, della sua materiale attuazione in tre fasi: di analisi e programmazione; di implementazione e di valutazione/riprogrammazione. Questa modalità ha un suo fascino ed ha, come si è visto, numerosi precedenti: la sua suggestione sta nell'assunto, in gran parte illusorio, di poter ricondurre ogni scelta ad un sistema di coerenze onnicomprensivo. Trascura però alcuni elementi-chiave della pianificazione come processo incrementale: il fatto che il tempo porta con sé elementi di novità e smentite; la constatazione della mutevolezza delle coalizioni partenariali, condizionata da convenienze parziali, incomprensioni, opportunismi; la ritualità di una sequenza cronologicamente e logicamente preordinata fra programmazione, implementazione e valutazione.

Poiché ad una pianificazione strategica che davvero possa dirsi tale deve necessariamente appartenere un elemento di concertazione, cioè una dimensione partecipativa e partenariale, che includa i differenti interessi e ne valorizzi l'apporto, si è ritenuto in questo caso di **optare per una logica incrementalista**, che prende le mosse da una *mission* codificata (fissata, nel caso delle biblioteche, da norme positive, anche se talora disattese); individua una *vision* che costituisce la base comune di confronto per la costruzione di singole istanze strategiche; e costruisce queste istanze, e gli obiettivi puntuali nei quali si realizza, attraverso un approccio *bottom/up*, secondo un criterio aperto alla sperimentazione, alla correzione *in itinere*, alle effettive condizioni di fattibilità, alla costruzione di coalizioni mirate su singoli obiettivi. Per questo non abbiamo intitolato il documento finale “Piano strategico 2025”, ma “**Agenda strategica 2025**”: per marcare la differenza eminentemente metodologica – pur entro un medesimo contesto di riferimenti visionari e collaborativi – rispetto ai Piani strategici di matrice classica.