

L'ampliamento delle risorse per la didattica online in un grande Ateneo all'epoca della pandemia: un nuovo modello di gestione e fruizione del materiale bibliografico

Autore: Carla Savarè – Biblioteche oggi, vol. XL, n. 2, marzo 2022

Il contesto di partenza e l'esigenza emersa.

Nel percorso di studio dello studente universitario la biblioteca costituisce il primo accesso alla consultazione del materiale utile per l'apprendimento e la preparazione degli esami. Essa è anche il luogo fisico dove incontrare i bibliotecari, cioè le figure di supporto nella ricerca del materiale bibliografico, nella preparazione delle bibliografie e nella stesura della tesi. Negli ultimi quindici anni la diffusione dei materiali didattici su supporto elettronico e lo sviluppo di piattaforme sempre più integrate e performanti hanno consentito di sviluppare nuove competenze tra i bibliotecari e ampliare il panorama dei contenuti velocizzando l'accesso all'informazione accademica. Inoltre la diffusione di nuovi device oltre al tradizionale personal computer e lo sviluppo di sistemi tecnologici di autenticazione più raffinati hanno accelerato il processo di trasformazione dell'utente da fruitore del cartaceo a fruitore dell'elettronico.

L'accesso all'informazione bibliografica è consentito in due modalità:

1. materiale cartaceo disponibile nelle biblioteche dell'Ateneo
2. risorse elettroniche e digitali con possibilità di accesso on campus ma anche e soprattutto attraverso l'accesso remoto (es. da casa).

Si tratta tuttavia di contenuti di tipo diverso. Mentre queste ultime offrono un patrimonio di contenuti principalmente orientati alla ricerca e quindi sono fruite soprattutto dagli studenti delle lauree magistrali fino alle categorie degli specializzandi, borsisti, ricercatori e docenti, il materiale cartaceo (in particolar modo quello di natura monografica) è utilizzato, **oltre che dal personale docente**, dagli studenti delle lauree triennali che studiano prevalentemente su manuali in lingua italiana di cui raramente è presente la versione elettronica: solo in occasione della preparazione della tesi gli studenti si avvicinano all'uso delle risorse elettroniche.

Una buona parte delle monografie in formato cartaceo utilizzate per la didattica non è ancora stata resa disponibile in formato elettronico per alcune resistenze manifestatesi da parte di alcuni stakeholders: editori, autori e fino a qualche tempo fa anche i bibliotecari.

Per quanto riguarda la manualistica italiana le ragioni principali sono:

- il timore degli editori italiani di perdere i profitti derivanti dal canale di vendita delle copie cartacee diffondendo i contenuti in formato digitale
- la resistenza degli autori a concedere i diritti di uso dei contenuti per la pubblicazione in formato elettronico
- qualora presenti sul mercato, i modelli di business si basano sul prestito a pagamento, cioè su meccanismi di consumo dei crediti che mal si conciliavano con i modelli tradizionali basati su acquisto e accesso perpetuo dei contenuti a cui tradizionalmente i bibliotecari sono abituati.

Per quanto riguarda i contenuti per la didattica in lingua inglese gli ostacoli principali sono stati:

- i modelli commerciali alquanto costosi basati sull'accesso temporaneo ai contenuti e non sul loro possesso, sul numero di studenti frequentanti i singoli corsi e che implicano costi fissi annuali e perdita dei contenuti qualora non si rinnovi la sottoscrizione
- l'assenza di questi manuali nei programmi d'esame che rende poco giustificabile l'investimento economico in questo settore.

L'emergenza sanitaria ha evidenziato negli ultimi due anni la debolezza di questo sistema, poiché, dapprima con la chiusura delle biblioteche a causa del lock-down e poi con la riduzione degli accessi o la limitazione negli spostamenti, gli studenti non potevano consultare il materiale per studiare o per preparare la tesi e i docenti e ricercatori non potevano utilizzare alcuni strumenti di base soprattutto in lingua italiana.

In questa situazione contingente bisognava proporre un'alternativa valida per rispondere agli stakeholder in modo efficace e tempestivo.

Diagnosi della situazione attuale

Per comprendere il contesto occorre fornire qualche informazione di carattere generale sul Servizio Bibliotecario dell'Università degli studi di Milano.

Il Servizio Bibliotecario d'Ateneo (d'ora in poi SBA) è una struttura organizzativa dell'Amministrazione centrale che comprende la Direzione Servizio Bibliotecario d'Ateneo con le sue articolazioni – uffici in staff e 17 biblioteche – e gli organi di carattere scientifico con compiti di consulenza e indirizzo. Gli organi scientifici dello SBA sono il Direttore scientifico della Biblioteca, la Commissione scientifica di Settore e la Commissione d'Ateneo per le Biblioteche (CAB).

La Direzione SBA¹ si compone di alcune unità in staff (un ufficio e due settori, il Settore Biblioteca Digitale e Piattaforme Tecnologiche e il Settore Servizi per Biblioteche e Utenti) e di 17 biblioteche dislocate nelle varie sedi territoriali dell'Ateneo, comprese le sedi ospedaliere, aggregate in quattro settori disciplinari: biomedico, giuridico economico-sociale, scientifico ed umanistico. Complessivamente sono impiegate 180 unità di personale bibliotecario corrispondenti a 168 FTE.

La Direzione è un unico centro di responsabilità ma è contabilmente articolata in 17 centri di costo sia per consentire una maggiore efficienza amministrativa, sia per favorire una crescita responsabile delle collezioni delle singole biblioteche. La Direzione SBA provvede autonomamente all'acquisto di materiali e servizi bibliografici fino alla soglia comunitaria. I settori in staff presidiano la gestione e l'erogazione dei servizi centralizzati tra cui lo sviluppo della Biblioteca Digitale e il coordinamento delle procedure e dei servizi dello SBA, mentre le biblioteche provvedono all'erogazione decentrata presso le diverse sedi del Servizio bibliotecario, all'organizzazione del lavoro e del servizio nella struttura.

Le professionalità coinvolte sono di vario livello: da quelle di base a quelle con competenze professionali che spesso sono punti organizzativi di uffici o di biblioteche fino a quelle con ruoli di coordinamento di più strutture o di strutture complesse e di settori e 1 dirigente di seconda fascia al vertice della Direzione.²

Il patrimonio bibliotecario dell'Ateneo conta circa 1.720.000 monografie di cui 93.000 libri antichi e rari, circa 25.000 titoli di periodici cartacei di cui 3.800 correnti.

Il patrimonio bibliotecario digitale di UNIMI è formato nel modo seguente:

Periodici elettronici

- oltre 72.000 periodici elettronici in abbonamento. Per la quasi totalità dei titoli è disponibile l'accesso diretto all'articolo a partire dal catalogo Minerva che consente di arrivare al fulltext dell'articolo a partire da vari percorsi di ricerca (da una banca dati, dal titolo della rivista o dalla ricerca libera). A questi si aggiungono oltre 31.500 periodici accademici ad accesso aperto

Banche Dati

- Oltre 270 banche dati bibliografiche a testo completo, fattuali e citazionali. Tra queste vi sono sia banche dati specializzate per settore disciplinare che multidisciplinari.

Libri elettronici

- Oltre 690.000 libri elettronici di cui parte in acquisto ad accesso perpetuo, parte in abbonamento

Risorse elettroniche di altro tipo

- Materiali multimediali per la ricerca e per la didattica (video, piattaforme didattiche ecc.).

¹ La Direzione SBA è stata costituita con Determina Direttoriale n. 13553/2017 del 22/11/2017 e confermata nel nuovo assetto organizzativo varato il 31/7/2019 a cui è seguita la determina direttoriale n. 23970/2019 del 31/12/2019 in cui sono definite la mission organizzativa, le principali aree di responsabilità, le principali attività e la struttura organizzativa.

² Per quanto riguarda la struttura del Servizio Bibliotecario d'Ateneo si è fatto riferimento al documento programmatico dello SBA 2020-2022 <https://www.sba.unimi.it/files/divbib/ServizioBibliotecarioAteneo20-22.pdf>

La politica degli acquisti della Biblioteca Digitale ha seguito criteri ispirati: 1) alla razionalizzazione degli abbonamenti dei periodici (riduzione delle copie multiple cartacee a fronte dell'acquisto di una sola copia elettronica d'Ateneo) con conseguente riduzione dei costi degli spazi, della gestione e del trattamento del materiale cartaceo e del personale addetto, 2) alla selezione del contraente economicamente più vantaggioso e 3) all'adesione laddove possibile ai contratti consortili e nazionali che offrono condizioni economiche e negoziali più vantaggiose. Gli utenti dell'Ateneo hanno apprezzato nel corso degli anni la possibilità di consultare le risorse elettroniche senza limiti di orario e di luogo, ricevendo costante assistenza sull'uso delle risorse sia attraverso corsi in presenza sull'uso delle piattaforme editoriali che attraverso assistenza remota grazie ad un servizio di helpdesk. Per quanto riguarda il settore delle monografie, l'ampliamento dell'acquisto di ebook secondo modelli più vicini alle esigenze dei nostri utenti ha permesso di ridurre il numero delle copie multiple anche all'interno della stessa biblioteca aumentando la diffusione dell'utilizzo.

La selezione delle risorse da inserire in Biblioteca Digitale avviene attraverso un complesso processo, perfezionato nel corso degli anni per tenere conto delle nuove esigenze che si presentavano. Tale processo è stato continuamente migliorato al fine di perseguire:

- la razionalizzazione e l'ottimizzazione dell'uso delle risorse finanziarie destinate dall'Ateneo allo sviluppo del Servizio Bibliotecario,
- la rappresentatività degli interessi disciplinari di tutte le componenti della didattica e della ricerca dell'ateneo
- la fornitura di un servizio di accesso di elevata qualità e all'altezza delle esigenze della didattica e della ricerca

La segnalazione di una nuova risorsa proviene direttamente dai docenti o dai Responsabili di Biblioteca e di Settore che hanno il compito di raccogliere le richieste provenienti dagli utenti, siano essi studenti, docenti o ricercatori. Le richieste, una volta vagliate a livello di settore vengono presentate all'Ufficio Biblioteca Digitale nel mese di settembre e dopo attenta valutazione sul piano economico e contrattuale vengono approvate per l'inserimento nei "fabbisogni" per l'anno successivo. Oltre a questo processo "di Ateneo", l'acquisizione può, sotto determinate condizioni, essere decisa in autonomia dalle singole biblioteche sul proprio budget. In tal caso l'Ufficio Biblioteca Digitale coordina tutte le operazioni tecniche e amministrative legate al contratto e alla pubblicazione nel sito della Biblioteca Digitale.

A supporto delle decisioni di acquisto e di rinnovo delle risorse elettroniche, vengono raccolte con cadenza semestrale le statistiche d'uso delle risorse elettroniche della Biblioteca Digitale in modo da monitorarne l'uso e l'interesse da parte dell'utenza. I dati statistici vengono normalizzati e sono la base sia per costruire serie storiche per l'analisi dei trend d'uso che per la costruzione di indicatori costo/uso necessari per la valutazione dei rinnovi. Nel caso degli abbonamenti eventuali flessioni vengono analizzate con i referenti disciplinari per indagarne i motivi e mettere in atto le azioni necessarie: tra le cause possono sussistere la presenza sul mercato editoriale di nuovi prodotti più performanti, la bassa visibilità della risorsa nei sistemi di tecnologici di fruizione da parte dell'utenza, la chiusura di un insegnamento o di un filone di ricerca, la scarsa promozione della risorsa. A seconda delle ragioni individuate si decide la chiusura della risorsa³ e/o l'apertura di trial su prodotti commerciali alternativi, l'avvio di iniziative di sensibilizzazione dei partner commerciali (editori e fornitori delle piattaforme tecnologiche di fruizione delle risorse elettroniche) per migliorare la rintracciabilità della risorsa attraverso il catalogo, o un'attività di comunicazione più efficace presso l'utenza istituzionale che ne incentivi l'uso (news sul portale del Servizio Bibliotecario d'Ateneo, comunicazioni alle mailing list istituzionali, organizzazione di corsi all'utenza ecc.).

Gli **indicatori** d'uso sono oggetto di continua revisione perché dipendenti dal costante aggiornamento degli standard internazionali di misurazione dell'uso.⁴ Quelli attualmente in uso sono i seguenti: costo per download per i periodici elettronici, costo per ricerca per le banche dati, costo per capitolo per gli ebook. Essi consentono

³ Se si evince che una risorsa non è più di interesse, si procede a una valutazione successiva che tiene conto delle implicazioni legate alla perdita dell'accesso ai contenuti e infine allo scarto ovvero alla dismissione dell'abbonamento curando di verificare di poter esercitare i diritti di accesso *post termination* alle porzioni di contenuto che lo prevedono.

⁴ Lo standard COUNTER ha raggiunto la 5 revisione

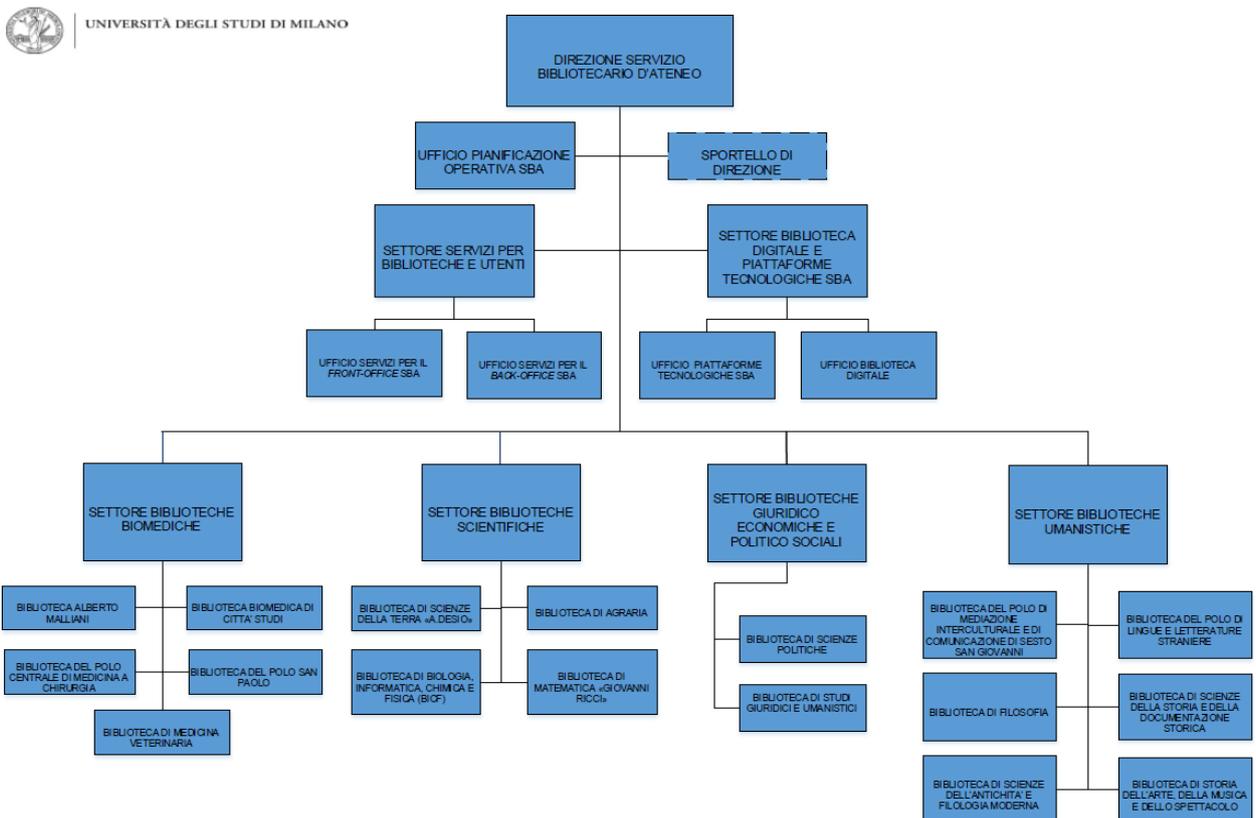
di tener monitorato l'uso delle risorse nel tempo, confrontare con un dato standard di riferimento, effettuare benchmarking con altri Atenei, prendere decisioni.

Per meglio comprendere l'organizzazione delle Direzioni nel nostro Ateneo viene riprodotto qui sotto l'organigramma.



Fonte: sito dell'Università degli studi di Milano www.unimi.it

A seguire l'organigramma della Direzione Servizio bibliotecario d'Ateneo.



Fonte: Organigramma e Uffici allegato alla Determina di costituzione della Direzione Servizio Bibliotecario d'Ateneo del 12.12.2019

I principali **stakeholder interni** della Biblioteca Digitale sono i *docenti* (per la selezione dei contenuti e come fruitori delle risorse elettroniche), gli *studenti* (sia come fruitori di contenuti che come utenti dei corsi per l'uso delle risorse elettroniche), il *personale tecnico-amministrativo* sia delle altre Direzioni (in qualità di fruitori delle risorse elettroniche per le attività istituzionali) che del Servizio Bibliotecario (in qualità di comunicatori delle opportunità offerte dal mercato, di negoziatori con gli editori, di gestori per la messa a disposizione dei contenuti e della loro organizzazione, ecc.), mentre quelli **esterni** sono gli *editori* e i *fornitori* (cioè coloro che forniscono un servizio di intermediazione sia nella distribuzione che nella negoziazione tra bibliotecari ed editori) e in ultima istanza la *cittadinanza*, che può accedere ai servizi delle biblioteche (consultazione e prestito solo dietro malleveria) e della Biblioteca Digitale, i cosiddetti walk-in users, come definiti nei licence agreement delle risorse elettroniche.

In questo contesto i **punti di forza** dell'organizzazione attuale sono: la presenza di un ufficio dedicato alla negoziazione e all'acquisto delle risorse elettroniche, con personale che ha competenze molto specifiche e professionali e una forte collaborazione con le altre Direzioni (*ICT* per tutto ciò che riguarda l'infrastruttura tecnologica, *Contabilità e Bilancio* per la negoziazione dei fabbisogni e budget, *Legale e Centrale Acquisti* per la consulenza sui contratti e sulle gare sopra soglia).

Si sta lavorando per il superamento di alcuni **punti di debolezza** come la suddivisione delle competenze tra chi gestisce il materiale cartaceo e chi gestisce il materiale elettronico, l'integrazione tra i workflow dei due tipi di materiale e la mancanza di integrazione del sistema gestionale con il sistema contabile che genera in alcuni casi la duplicazione delle informazioni con aumento dei tempi per il completamento delle procedure amministrative. Il recente passaggio dai precedenti sistemi (SFX, Summon, Sebina Open Library e opac) ad Alma e Primo ha semplificato l'accesso all'informazione e le procedure di gestione bibliografica delle risorse elettroniche, tuttavia l'implementazione del nuovo sistema richiede ancora una completa messa a punto di alcune funzionalità.

Le principali **opportunità** del contesto esterno sono: l'accelerazione dei processi di transizione dal cartaceo all'elettronico per tutte le tipologie di materiali, l'opportunità di creare una forte sinergia con il mercato editoriale, lo sviluppo della tecnologia (single sign-on, autenticazione federata, piattaforme didattiche, video tutorial, video didattici, webinar ecc.) che può aprire nuove possibilità di interazione e condivisione sia nell'ambito della ricerca che della didattica, gli stimoli derivanti dalla politica dell'open science e dal movimento dell'Open Access che si ripercuotono sui modelli contrattuali⁵.

Le principali **minacce** del contesto esterno sono: l'aumento dei costi dovuti all'ampliamento del contesto informativo⁶, l'accentuato oligopolio del mercato editoriale con la scomparsa dei piccoli editori assorbiti dai grandi gruppi editoriali esteri (Elsevier, Springer Nature, Wiley solo per citare i più noti), la concorrenza mossa dagli altri Atenei nei confronti dell'utenza studentesca potenziale.

A seguire un quadro di sintesi dell'*as is*.

⁵ Dal 2018 il contesto dell'editoria scientifica è sempre più orientato al superamento del modello "sottoscrizione" per l'accesso ai contenuti scientifici a favore di modelli commerciali in cui si paga per pubblicare ad accesso aperto. In questa fase i grandi editori commerciali propongono sempre più spesso contratti *transformative*, cioè accordi che consentono il passaggio graduale da un sistema di pagamento degli abbonamenti a un sistema basato sui costi per la pubblicazione con il valore aggiunto di avere tutti i contenuti disponibili in Open Access.

⁶ E' indubitabile che la trasformazione dal formato cartaceo al digitale implichi un aumento dei costi a fronte della più ampia possibilità di accesso ai contenuti da qualsiasi punto della rete in qualsiasi orario. Per questo motivo negli anni passati si è cercato di negoziare con gli editori il possesso oltre che l'accesso ai contenuti a parità di condizioni economiche.

	Fattori positivi	Fattori negativi
Fattori interni	ufficio dedicato alla negoziazione e all'acquisto delle risorse elettroniche	suddivisione delle competenze in ambito bibliotecario
	personale professionalizzato	resistenza al cambiamento
	stakeholder interessati al cambiamento	la mancanza di integrazione del sistema gestionale con il sistema contabile
	supporto della governance al progetto	
Fattori esterni	Fermento del mercato editoriale	aumento dei costi dovuti all'ampliamento del contesto informativo
	spirito di collaborazione del mercato editoriale	oligopolio del mercato editoriale
	sviluppo della tecnologia in ambito digitale	concorrenza di altri Atenei
	Proposta di nuovi modelli commerciali	

Fonte: Elaborazione a cura dell'autrice.

Visione strategica e implicazioni future

L'emergenza sanitaria vissuta in questi ultimi due anni ha fatto emergere alcune considerazioni:

1. la necessità di superare la concezione del luogo fisico dove conservare la conoscenza
2. l'opportunità di pensare ad un luogo distribuito del sapere dove i contenuti possano essere condivisi e disponibili per gli utenti della propria organizzazione
3. la necessità di partnership tra pubblico (organizzazione universitaria) e privato (editori) per lo stesso obiettivo
4. l'esigenza di un nuovo modello gestionale
5. l'esigenza di adottare in tempi rapidi una strategia nuova ed efficace.

Dalla fine degli anni '90 l'Ateneo ha intrapreso un programma di acquisizione del formato elettronico dei periodici dei principali editori scientifici e di sottoscrizione delle più importanti banche dati nei principali ambiti disciplinari; nel primo caso si è trattato di rispondere all'evoluzione del mercato che proponeva parallelamente allo sviluppo del web il prodotto elettronico come alternativo a quello cartaceo e di più efficace fruizione; nel secondo caso, quello delle banche dati, si è risposto all'esigenza di gestire in modo più efficace l'accesso a strumenti di selezione mono o pluridisciplinare delle informazioni. Solo in anni più recenti ci si è accostati al settore degli ebook parallelamente allo sviluppo di piattaforme editoriali più evolute, più performanti e più ricche di contenuti. Dapprima si è proceduto ad acquistare ebook essenzialmente rivolti alla ricerca sia perché il mercato editoriale ha promosso per anni la vendita di questi prodotti all'interno dei contratti dei periodici sia perché i modelli di acquisto si avvicinavano maggiormente a quelli già noti degli e-journals. Ad oggi per quanto riguarda gli ebook abbiamo aderito a contratti che sposano i seguenti modelli:

- **acquisto:** pick and choose (selezione di titoli a scelta all'interno del catalogo)⁷, collezioni disciplinari⁸
- **abbonamento e possesso dei dati:** collane⁹, modello EBA (Evidence Based Selection) basato sulla selezione di titoli a fronte dell'apertura per 12 mesi del catalogo editoriale.
- **abbonamento senza possesso di dati**¹⁰
- **prestito digitale.**

L'emergenza pandemica ha fatto emergere in tutta la sua urgenza la mancanza di manualistica italiana e straniera per gli studenti delle lauree triennali in formato elettronico: gli studenti sono stati gli stakeholder più colpiti per l'impossibilità o la difficoltà di usufruire come in precedenza dei servizi di consultazione e di prestito durante la fase di lock down o successivamente a causa della riduzione nella possibilità di spostamento.

Questo nuovo contesto ci ha messo di fronte alla necessità di organizzare il servizio di accesso all'informazione in modo più flessibile ed efficace. In questa logica in cui si va diffondendo una didattica blended e l'utente è sempre più remoto è stato necessario affrontare con maggiore urgenza adottare una visione strategica che anticipi i bisogni dei nostri stakeholder e offra loro quegli strumenti che non hanno ancora a disposizione. Proprio anticipando la tendenza manifestatasi con l'incremento delle immatricolazioni di studenti stranieri (soprattutto asiatici) abbiamo acquistato e sottoscritto coursebook e textbook di vari editori in lingua inglese per facilitare la preparazione degli esami anche da remoto. Si è inoltre cercato di rispondere in modo efficiente nei seguenti modi: fornendo agli studenti informazioni tempestive sul sito web sui nuovi contenuti messi a disposizione, creando una pagina dedicata sui servizi attivati durante l'emergenza, inviando comunicazioni via mail sulle nuove risorse attivate, potenziando il servizio di informazioni bibliografiche, attrezzando helpdesk specialistici.

Cosa significa questo cambiamento?

In questi ultimi due anni abbiamo vissuto una fase di passaggio importante da una forma di didattica tradizionale ad una didattica a distanza dove i contenuti devono essere fruiti soprattutto in remoto perché misure restrittive sono poste in essere rispetto alla possibilità di circolazione delle persone e di apertura dei servizi pubblici (le biblioteche), nonché alla distribuzione e circolazione del materiale bibliografico cartaceo. Il luogo fisico e la produzione cartacea in un'epoca in cui il tasso di aggiornamento della produzione scientifica è in costante aumento non può più essere la risposta all'urgenza di raggiungere i contenuti. Il formato elettronico, disponibile facilmente dal proprio device, 24 ore su 24, se consente lo scarico, il prestito, la stampa, la condivisione anche su piattaforme didattiche per lo studio e il ripasso ha caratteristiche che lo rendono più fruibile e in costante aggiornamento. Occorre offrire agli studenti materiale che possano reperire in modo agile e senza doversi spostare.

Per attuare il cambiamento è stato necessario adottare procedure più rapide di acquisto o sottoscrizione dei contenuti digitali, selezionare i contenuti, attivare nuovi canali di collaborazione con gli editori affinché mettano a disposizione i contenuti in formato elettronico e attivino licenze d'uso adatte all'utenza universitaria (accesso illimitato o customizzato, possibilità di stampa, copia e incolla ecc.). In questi ultimi due anni è stata attivata una stretta collaborazione con alcuni editori italiani e stranieri per promuovere una politica di prezzi sostenibile per diffondere l'uso della letteratura scientifica a scopo didattico tra gli studenti.

L'ufficio Biblioteca Digitale ha quindi dato avvio ad una forte sinergia non solo con l'ambiente esterno (gli editori) ma anche con l'ambiente interno, cioè gli stakeholders istituzionali, quali i docenti, i responsabili delle biblioteche e dei Settori e la Dirigenza per sensibilizzare sull'opportunità di finanziare un progetto di sostegno alla didattica innovativa attraverso la messa a disposizione di materiale video, piattaforme didattiche, case studies ecc.

⁷ Questa modalità di acquisto è disponibile sia su piattaforme di agenzie commissionarie (es. GOBI di Ebsco, Torrossa di Casalini) sia su piattaforme editoriali (es. Cambridge Core di Cambridge University Press, Oxford University Press)

⁸ Si pensi alle collezioni disciplinari offerte da editori come Springer Nature, Wiley, Elsevier, IoP.

⁹ Ad esempio la Springer Lecture Notes in Computer Science

¹⁰ Questo modello riguarda maggiormente le opere di reference che sono in continuo aggiornamento oppure la manualistica.

1.2 Elementi su cui intervenire per tradurre la visione in pratica

Organizzazione interna

Il nuovo contesto ha reso necessario pensare a un nuovo modello organizzativo che abbia le caratteristiche di flessibilità, che si adatti alla situazione contingente, collaborativo, basato sulla fiducia e la responsabilità condivisa. Il rapporto tra personale delle 17 biblioteche sparse sul territorio urbano (158 FTE) e personale della Biblioteca Digitale (10 FTE) andrebbe rivisto alla luce della trasformazione del contesto in cui si sta operando. Qualora non si possa accorpate ulteriormente le strutture in ambiti disciplinari più ampi e quindi occorra continuare a presidiare numerosi luoghi fisici, occorrerà rivedere i ruoli, le competenze e le professionalità.

Gli editori stanno sviluppando piattaforme sempre più complesse di servizi e collaborative per lo scambio delle informazioni: offrono helpdesk specialistici. Il mercato editoriale dei contenuti elettronici si va sempre più specializzando e differenziando offrendo modelli economici e di fruizione sempre più customizzati sulla domanda degli utenti. Occorre dunque stare al passo con l'offerta, conoscere la potenzialità degli strumenti offerti, valutarne i contenuti con l'aiuto dei docenti, testare la compatibilità con i nostri sistemi di gestione in collaborazione con la Direzione Sistemi Informativi, valutare i costi in rapporto alla durata dell'accesso al servizio e alla conservazione dei dati, monitorare l'uso nel tempo e il ritorno d'investimento.

La flessibilità dovrà essere intesa anche nei **ruoli** dei bibliotecari: potrebbe essere necessario superare la suddivisione tra bibliotecari che acquistano il cartaceo e bibliotecari che acquistano l'elettronico. Questa distinzione era determinata dalle procedure differenti nella gestione e nel trattamento dei diversi formati. In questo nuovo contesto la rigidità dei ruoli potrebbe venire parzialmente superata, perché il bibliotecario potrebbe dover acquistare quel contenuto indipendentemente dal formato.

L'utilizzo di Alma, prodotto da Ex Libris, introdotto da circa un anno come gestionale d'Ateneo per tutte le risorse bibliografiche, consentendo la gestione del materiale bibliografico di qualsiasi formato, potrebbe offrire l'opportunità di superare la suddivisione dei ruoli e creare maggiore efficienza negli acquisti. Non potrà invece essere bypassato il ruolo di supervisione e di coordinamento degli acquisti che al momento esercita l'Ufficio Biblioteca Digitale consentendo di evitare sprechi e negoziando di volta in volta contratti vantaggiosi e customizzati in base alle esigenze che si manifestano.

La nuova organizzazione avrà dei riflessi sui carichi di lavoro del personale che dovranno essere riconsiderati in base alla riprogettazione dei workflow che seguirà alla conversione degli acquisti nel formato elettronico e alla messa a punto del nuovo software di gestione bibliografica. Gli effetti del cambiamento di paradigma non saranno immediati: un'accelerata iniziale è stata data durante il primo lockdown, tuttavia le ripercussioni sull'intero sistema si stanno già parzialmente vedendo a vari livelli: 1) con l'ingresso a pieno regime del nuovo gestionale, 2) quando il processo di consapevolezza dei docenti rispetto all'uso del materiale elettronico per la didattica si sarà consolidato e 3) la didattica ibrida diventerà definitivamente una realtà irrinunciabile.

In questo contesto bisogna tener conto dell'interdipendenza dei processi e dei ruoli degli stakeholders. Durante il lockdown è emersa una maggiore consapevolezza degli studenti rispetto al loro ruolo e ai loro diritti che ha reso possibile l'attivazione di un canale di dialogo più stretto con i docenti. Le loro richieste di strumenti di studio più interattivi, di una didattica più vicina ai loro bisogni ha ricevuto ascolto dando il via ad un processo di trasformazione verso la didattica blended che faticava a partire. Ciò avviene anche perché il mercato sta offrendo sempre nuovi strumenti che aiutano questo processo di trasformazione e propongono soluzioni con una politica di marketing assai accattivante.

stakeholders	fabbisogni	risposta	criticità/vincoli	valore generato
docenti	contenuti e strumenti didattici digitali	acquisto di nuove risorse attraverso selezione dei prodotti, negoziazione delle condizioni contrattuali ed economiche	contenimento del budget; formazione sulla didattica blended, resistenza al cambiamento	accesso unico all'informazione, maggiore disponibilità di risorse informative
studenti	contenuti e strumenti didattici digitali	piattaforme didattiche, test di apprendimento, manualistica italiana e straniera	conoscenze digitali, disponibilità di rete internet e di device proprio	didattica innovativa e maggiori servizi a supporto della qualità dell'apprendimento
bibliotecari	gestione delle risorse e dei flussi di lavoro	nuovo software di gestione del materiale bibliografico	necessità di formazione, resistenza al cambiamento	maggiore integrazione dei ruoli, aumento delle competenze
editori	ampliamento del proprio mercato	condivisione degli obiettivi di aumentare la diffusione della conoscenza, sforzo nel cercare convergenza	politica dell'accesso e del prestito vs possesso di contenuti, ampliamento dei costi delle licenze	facilitatori del cambiamento

Fonte: Elaborazione a cura dell'autore.

Strumenti e approcci per avviare il cambiamento

Per raggiungere gli obiettivi indicati ha svolto un ruolo importante il cambio di software gestionale per le risorse elettroniche e digitali. L'acquisto e l'implementazione di Alma e Primo hanno consentito l'integrazione di quasi tutte le funzionalità amministrative, catalografiche, tecniche: esso ci ha permesso di rivedere tutti i flussi di lavoro dagli acquisti alla catalogazione, alla comunicazione, alla messa a disposizione all'utenza. Inoltre la loro integrazione ha creato valore per l'utente sia in termini di rapidità di accesso sia nella possibilità di interrogare un unico strumento di ricerca bibliografica per trovare l'informazione di cui ha bisogno indipendentemente dal formato (periodico, ebook, banca dati o altro) e dal supporto.

Occorre ancora studiare mezzi di **comunicazione** più efficaci a) all'interno dell'organizzazione attraverso call periodiche con gli organi di governo dello SBA, incontri con la governance per allinearsi sugli obiettivi, indagini sulle aspettative dell'utenza rispetto ai servizi attesi, monitoraggio dei servizi attraverso le statistiche d'uso e il benchmarking b) all'esterno nei confronti del mercato attraverso l'organizzazione di call periodiche di aggiornamento e di verifica dei risultati attesi, workshop sulle tematiche emergenti, indagini di mercato.

Occorre superare gli elementi di rigidità costituiti dai **modelli di acquisto** preesistenti per aprirsi ai nuovi proposti dal mercato editoriale. Occorre aprire nuovi canali di comunicazione con editori e fornitori senza legarsi ai soli contratti offerti all'interno di contrattazioni collettive. Occorre rispondere alla domanda con tempestività e flessibilità aprendosi anche a nuove offerte se rispondono ad esigenze emergenti di accesso all'informazione. Ad esempio, la richiesta di accesso ad una risorsa utile per l'avvio di un corso universitario deve essere accolta anche laddove richiede una negoziazione ad hoc; al tempo stesso una risorsa innovativa richiesta dagli studenti deve essere acquistata se risponde ad un miglioramento nella qualità dell'apprendimento.

Occorre superare le rigidità determinate dall'allocazione del **budget** sulle singole voci e creare flessibilità nell'uso delle risorse attraverso un'azione di negoziazione con la Direzione Contabile: ad esempio occorre poter convertire parte del budget allocato per l'acquisto di materiale cartaceo all'acquisto di materiale elettronico laddove il contesto lo richieda.

Valore generato

Ritengo che il valore sia rappresentato dalla volontà di far circolare i contenuti scientifici in modo rapido ed efficace superando le barriere fisiche e temporali per creare conoscenza diffusa. Per fare questo occorre essere innovativi, saper cogliere le opportunità offerte dalla tecnologia e dal mercato, sapere interpretare i bisogni dei nostri stakeholder, saper negoziare all'interno dell'organizzazione e al di fuori con l'ambiente esterno. Anche

laddove la domanda non è espressa, non è formalizzata occorre creare un'offerta che sia apprezzata e che possa rendere la nostra organizzazione non solo competitiva ma all'avanguardia. Per i docenti il valore generato può essere rappresentato da un modo più efficace di sviluppare apprendimento in una società fluida come la nostra; per gli studenti può essere rappresentato dallo spirito di condivisione e di team che i mezzi digitali consentono nonostante la distanza e i confini fisici. Per noi bibliotecari il valore viene generato dallo spirito di soddisfazione per aver individuato una strategia che consenta di adeguare le modalità di accesso ai contenuti a quelle della vita attuale. Per gli editori il valore può essere rappresentato dall'individuazione di un nuovo spazio strategico in cui investire in uno spirito di partnership con le istituzioni.

Azioni da intraprendere:

1. evidenziare quali sono i **fabbisogni** per la ricerca e per la didattica in termini di risorse e condizioni contrattuali d'uso del contenuto elettronico attraverso indagini presso l'utenza: occorre procedere per piccoli passi, con tipologie campione di contratti e monitorare l'uso nel tempo.
2. **Selezionare gli editori e programmare le azioni negoziali e le procedure amministrative** in modo che siano sostenibili in termini di risorse umane e di budget
3. organizzare le **tempistiche** in base all'urgenza dettata dall'emergenza e dalla necessità di fornire i contenuti necessari all'avvio dei corsi con l'inizio dell'anno accademico
4. individuare le **responsabilità**: sensibilizzare i docenti affinché segnalino i contenuti, avviare un sistema di comunicazione efficace con gli studenti, attivare una collaborazione tra i bibliotecari delle varie aree disciplinari
5. Comunicare il cambiamento sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

Occorrerà scegliere gli indicatori più significativi per monitorare il raggiungimento degli obiettivi strategici come il numero degli ebook acquistati in un anno per i quattro settori disciplinari, il numero dei download dei capitoli degli ebook e infine il costo per uso.

Rispondere ai fabbisogni espressi e inespressi dell'utenza universitaria in tema di contenuti e modalità di fruizione.

Fornire i contenuti in una modalità che sia fruibile in modo efficace ed efficiente: ciò significa individuare rapidamente i canali di acquisto, gli interlocutori adatti, saper negoziare le condizioni più vantaggiose e comunicare efficacemente all'utenza la disponibilità del materiale e le condizioni d'uso, nonché offrire assistenza all'uso delle risorse elettroniche in modo tempestivo.

Quali gli obiettivi chiave nei prossimi 2-3 anni?

Gli obiettivi chiave che individuerei per i prossimi anni sono i seguenti:

- Migrare i contenuti dal formato cartaceo a quello digitale sviluppando progetti di digitalizzazione delle collezioni possedute e acquistando le collezioni editoriali che vengono di volta in volta digitalizzate
- Migliorare continuamente le modalità di accesso all'informazione attraverso l'uso diffuso delle tecnologie e favorendo la diffusione delle piattaforme disciplinari di collaborazione tra docenti e studenti
- Creare una partnership con il mondo editoriale riconoscendo l'interdipendenza tra cliente (la biblioteca) e il fornitore (l'editore) nel raggiungimento degli obiettivi e cercando i benefici per entrambe le parti
- Comunicare efficacemente il cambiamento all'interno dell'organizzazione attraverso la responsabilizzazione condivisa dei processi e un sistema di empowerment del personale che sviluppi la motivazione e la fiducia reciproca
- Costruire sull'immagine di un Ateneo all'avanguardia nel contesto internazionale per l'offerta bibliografica di contenuti e strumenti a supporto della ricerca e della didattica.

Bibliografia

- Relazione presentata alla Commissione d'Ateneo per le Biblioteche nella seduta telematica del 3 marzo 2020, <https://www.sba.unimi.it/files/divbib/ServizioBibliotecarioAteneo20-22.pdf>
- Dati statistici del Servizio Bibliotecario d'Ateneo
- Sito dell'Università degli studi di Milano (www.unimi.it)
- Maria Cassella, La terza missione dell'università e l'identità "plurale" della biblioteca accademica, in *Biblioteche oggi*, 37 (2019), pp. 26-33
- Danilo Deana, I sistemi bibliotecari delle università italiane, in *Biblioteche oggi*, 37 (2019) pp.7-24
- Francesco G. Meliti, Le collezioni delle biblioteche al tempo delle shadow library, dei predatory journal e dei Big Five, in *Biblioteche oggi Trends*, vol. 4, n. 2 (2018).
- M. B. Ligorio, S. Cacciamani, D. Cesareni, *Blended learning*, Carocci editore, 2009.
- Mark H. More, *La creazione del valore pubblico*, Guerini e Associati, 2003.