

WEBZINE TECANNEWS

focus su notizie, immagini, opinioni

Periodico registrato presso il Tribunale di Bari il 13/11/2002 al n. 1594



TECA DEL MEDITERRANEO
BIBLIOTECA MULTIMEDIALE
& CENTRO DI DOCUMENTAZIONE
Istituita dal Consiglio Regionale della Puglia

EDIZIONE SPECIALE **Gennaio 2008**

Direttore responsabile: *Arcangelo Tedone*

Redazione, conversione digitale e funzioni ipertestuali: *Valter Messori*

Sviluppo nel sito web: *Vito Perugino*

Marketing informativo: *Giulia Murolo, Giuseppe Angiuli*

Il periodico viene edito in formato digitale nell'URL della Biblioteca all'indirizzo

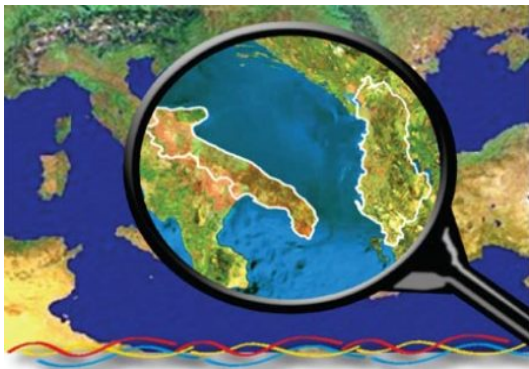
<http://www.bcr.puglia.it/tm/webzine.htm>

L'edizione in formato cartaceo è in numero limitato di copie ed inviata solo su richiesta scrivendo a:

infopoint@bcr.puglia.it

IL PROGETTO INTERREG III A ITALIA-ALBANIA "BIBLIODOC-INN"

di **Nicolaia Iaffaldano**¹



Una gestione per progetti, adottata in particolare dalle biblioteche, serve a guardare oltre il funzionamento ordinario di una struttura, a darsi nuovi obiettivi di miglioramento e sviluppo, ad introdurre e gestire elementi d'innovazione organizzativa, gestionale e di servizio.

Occorre impiantare un approccio gestionale che concili la visione globale degli obiettivi generali con quelli di ciascun progetto. I processi ordinari hanno carattere standardizzato e ripetitivo², i progetti sono unici e temporanei, come il progetto "BiblioDoc-Inn"

¹ Dottore di ricerca in Economia e Direzione delle Aziende Pubbliche, presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Salerno. Ha conseguito il Post-Dottorato di ricerca in Economia Aziendale nella Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Bari e cultore della materia di Economia e Gestione delle imprese nella I Facoltà di Economia e nella II Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Bari. E' autrice di studi e ricerche, in ambito nazionale ed internazionale, nel campo della gestione della qualità nelle imprese di servizi, con particolare riferimento al settore della sanità e del non profit.

² Ad esempio le omogenee attività correnti di catalogazione, che provengono da diverse funzioni e danno luogo al processo di catalogazione, e così via.

per la promozione e sviluppo di modelli innovativi di cooperazione tra biblioteche e centri di documentazione italo-albanesi del programma *Interreg III A Italia-Albania*.

La realizzazione del progetto "BiblioDoc-Inn" non è avvenuta mediante l'apporto dall'esterno di qualche gruppo di esperti, ma ha visto coinvolti gli stessi responsabili del sistema bibliotecario albanese, consentendo così di individuare dal di dentro i bisogni reali e concreti.

Questo approccio ha permesso, inoltre, che il partner leader italiano abbia messo a disposizione le proprie competenze e professionalità, con interventi volti al miglioramento del sistema bibliotecario albanese, che sono costituiti su misura e contestualizzati nella specifica realtà.

Il progetto ha riunito tredici partners, di cui otto italiani e cinque albanesi, coordinati da "Teca del Mediterraneo", biblioteca multimediale & centro di documentazione del Consiglio Regionale della Puglia, partner project leader.

Il progetto è stato di durata quadriennale, si è svolto dal 2004 al 2007. Esso si è articolato in cinque linee di attività: quella di "infopoint Europa", ossia dotazioni di attrezzature informatiche, di collegamento satellitare a

internet e di software gestionali interattivi; la realizzazione di bollettini tematici bilingui che hanno animato i “circoli di discussione”; i diversi workshop sul “New Public Management”; l’attività del “premio di Best Practice” e quelle di valorizzazione degli archivi di comune interesse.

Mentre i processi ordinari si concretizzano in attività ricorrenti, consolidate; i progetti si presentano come unici, originali, finalizzati al conseguimento di uno specifico risultato, che dipende dalle condizioni di contesto, da realizzare entro un determinato arco temporale; pertanto i processi ordinari hanno un ciclo di vita continuo diversamente dai progetti che sono limitati nel tempo, hanno un ciclo di vita circoscritto e predeterminato.

L’introduzione di forti elementi di progettualità corrisponde ormai alla sentita esigenza di trovare soluzioni che favoriscano il cambiamento e permettano alle organizzazioni di affrontare, talvolta anticipare, le sfide di mercato ed ambientali.

Nell’ultimo decennio, il modello organizzativo gerarchico è entrato decisamente in crisi e ciò in conseguenza della crescita della complessità ambientale, dovuta all’espansione delle tecnologie digitali e di rete, a più alte

aspettative di servizio da parte degli utenti, ad una diffusa professionalità dei bibliotecari, alla sempre più evidente importanza delle componenti organizzative immateriali, come conoscenza, comunicazione, apprendimento, e così via.

Solo, dunque, in un ambiente stabile la modalità organizzativa gerarchica dà garanzie effettive di efficacia e di durevolezza nel tempo.

Il modello reticolare si adatta, invece, meglio agli ambienti dinamici, in quanto si presenta meno monolitico, più differenziato, gestito mediante meccanismi di integrazione più flessibili, decentrati e meno formalizzati.

Le biblioteche richiedono, e sempre più spesso praticano, una maggiore flessibilità organizzativa, una riduzione dei livelli gerarchici in favore di forme orizzontali di coordinamento operativo, una maggiore valorizzazione ed arricchimento delle professionalità e delle competenze, un più deciso orientamento alla gestione “per processi”, all’innovazione e al risultato di servizio, flussi di comunicazione organizzativa meno burocratici e più improntati all’ascolto.

E’ in questo contesto di cambiamento che si sta sempre più acquisendo la logica di progetto, portando con sé:

1) nuove figure e ruoli, in particolare il project manager, cioè il responsabile di progetto;

2) nuovi criteri di aggregazione delle risorse umane, ossia il team di progetto;

3) attività a carattere trasversale, nel senso che quasi sempre un progetto coinvolge risorse e competenze che appartengono a diversi settori funzionali.

Il modello organizzativo a matrice spiega ciò: la matrice è una griglia in cui le attività a progetto, che tendono a svilupparsi orizzontalmente, incrociano i settori funzionali, che tendono invece ad organizzarsi in modo verticale.

Nell'organizzazione a matrice i settori funzionali mettono le proprie risorse, professionalità e competenze specialistiche, a disposizione temporaneamente di uno o più progetti.

In particolare, nel team di progetto confluiscono persone che provengono da diversi settori funzionali e che ad essi faranno ritorno, una volta completato il progetto.

L'organizzazione a matrice consente di mantenere una certa reattività nei confronti dei cambiamenti ambientali. Inoltre, l'organizzazione a matrice tiene conto sia dell'esigenza di autonomia del team di progetto, sia della ne-

cessità di un coordinamento tra attività a progetto e attività funzionali.

Pertanto, mediante l'introduzione di modelli organizzativi piatti, a rete, a matrice, occorre creare in biblioteca un ambiente orientato all'apprendimento organizzativo, comune a tutte le aree, dentro il quale si sviluppino una gestione "per processi", innovazione, cambiamento continuo, progettualità e ridefinizione dei processi.

Una gestione per processi consente di passare da modelli organizzativi burocratici e gerarchizzati, di tipo verticale, per funzioni e compiti, per settori funzionali tendenzialmente auto-referenziali, cioè per distinte unità, ciascuna delle quali è specializzata e si concentra su di una specifica funzione, ad una struttura organizzativa reticolare, di tipo orizzontale, organizzata "per processi", in cui le diverse parti del sistema e le diverse funzioni interagiscono e tendono al raggiungimento di risultati orientati alla soddisfazione degli utenti.

Le organizzazioni gerarchiche sono strutturate "per funzioni" e ciascuna funzione ha i propri compiti specifici, le proprie relazioni interne, le proprie procedure, i propri obiettivi.

Molte biblioteche medio-grandi sono tradizionalmente organizzate per set-

tori funzionali, cioè per distinte unità, ciascuna delle quali è specializzata e si concentra su di una specifica funzione.

Concentrandosi sulla qualità di una singola funzione si perde di vista l'intero processo nel quale si colloca il proprio lavoro e lo scopo che lo giustifica, e cioè l'erogazione di servizi agli utenti finali.

Perciò, le procedure interne divengono più importanti degli *outcome*. Questa impostazione danneggia gli utenti e, quindi, la biblioteca stessa, ma può anche distorcere le aspirazioni dei professionisti che vi lavorano, demotivandoli nei confronti del servizio ed isterilendone l'azione in un eccessivo perfezionismo.

Superando un modello di tipo tradizionale, in cui le funzioni erano rigidamente ripartite tra gli uffici e la catena dell'organizzazione del lavoro era fortemente parcellizzata, bisogna disegnare un'organizzazione che parta dagli obiettivi e modelli su di essi l'organizzazione funzionale; valorizzi le risorse umane, favorendo stili di lavoro fortemente partecipativi, coinvolgenti e motivanti.

Dai rapporti sullo stato di avanzamento del progetto "BiblioDoc-Inn", realizzati nei quattro anni, emerge in modo evidente che il sistema bibliotecario

albanese è in trasformazione anche se lenta rispetto ai cambiamenti della società e provenienti dall'esterno.

Le parole chiave per avanzare nel processo di modernizzazione sono quelle del coordinamento, messa in rete delle biblioteche esistenti e del patrimonio di cui sono dotate, inserimento in reti internazionali, diffusione più rapida delle iniziative che si contestualizzano nelle specificità locali.

Infine, sarà necessario attirare fondi e dotazioni internazionali su progetti chiari, specifici, capaci di creare sinergie con ciò che già esiste ed, inoltre, sarà necessario creare le condizioni per gestire tali fondi in modo manageriale e senza sprechi.

BIBLIOGRAFIA

- Bianchi M., Tampieri L. (a cura di)**, Life long learning and managerial development in transition countries, Società editrice Il Ponte Vecchio, Svimap, Cesena, 2005
- Biblioteca dell'Accademia delle Scienze d'Albania (a cura di)**, 1° Rapporto sulle biblioteche pubbliche di Ente locale in Albania, Anno 2005, Progetto "BiblioDoc-Inn" del Programma Interreg III A Italia-Albania
- Biblioteca dell'Accademia delle Scienze d'Albania (a cura di)**, 2° Rapporto sulle biblioteche pubbliche di Ente Locale in Albania, Anno 2006, Progetto "BiblioDoc-Inn" del Programma Interreg III A Italia-Albania
- Cepiku D.**, La riforma della Pubblica Amministrazione in Albania, Azienda Pubblica, n.1/2, 2002
- Dipartimento della Funzione Pubblica**, Benessere organizzativo, Cantieri, Rubbettino, 2003
- European Commission**, Project Cycle Management, Integrated Approach and Logical Framework-Manual, Brussels, 1993
- European Commission**, Manual: Project cycle management, EuropeAid Cooperation Office, General Affairs Evaluation, Brussels, 2001
- Merli G., Sacconi C.**, L'azienda olonica virtuale, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1994
- Ministero degli Affari Esteri**, Gestione del ciclo del progetto, Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo, Proval, Roma, 1995
- Monea A.**, Il benessere organizzativo nei progetti di sviluppo e cooperazione nei paesi in transizione, in **Bianchi M., Tampieri L. (a cura di)**, Life long learning and managerial development in transition countries, Società editrice Il Ponte Vecchio, Svimap, Cesena, 2005
- Mussari R.**, Autonomy, Responsibility and New Public Management in Italy, in **Jones L.R., Schedler K. (a cura di)**, International Perspectives on the New Public Management, JAI Press, London, 1997
- Mussari R., Cepiku D.**, Il progetto di riforma dell'amministrazione pubblica albanese: un'analisi economico-aziendale, in **Bianchi M., Tampieri L. (a cura di)**, Life long learning and managerial development in transition countries, Società editrice Il Ponte Vecchio, Svimap, Cesena, 2005
- Ricci E.**, Il corridoio 8 come rete olonica, in **Bianchi M., Tampieri L. (a cura di)**, Life long learning and managerial development in transition countries, Società editrice Il Ponte Vecchio, Svimap, Cesena, 2005
- Solimine G. (a cura di)**, Gestire il cambiamento, Editrice Bibliografica, Milano, 2003
- Solimine G.**, La biblioteca, Editori Laterza, Bari, 2004
- Tampieri L.**, Dal project work al project management. Alcuni spunti di riflessione su un'esperienza concreta, in **Bianchi M., Tampieri L. (a cura di)**, Life long learning and managerial development in transition countries, Società editrice Il Ponte Vecchio, Svimap, Cesena, 2005
- Voropajev V.I.**, Project management development for transitional economies, International Journal of Project Management, vol.15, n.5, 1998