

OPEN PUBLIC LIBRARY

KIT di riuso Fase B – Trasferimento e adozione della buona pratica

B1. Strumenti gestionali

B1.1 Piano Operativo per l'adozione della buona pratica

Data rilascio: 10/12/2018

Versione: 1.0

Sommario

| | |
|--|----------|
| Premessa | 2 |
| 1. Piano Operativo per l'adozione della buona pratica | 2 |
| 1.1. Fasi e attività del progetto di riuso | 2 |
| 1.2. Ruoli, responsabilità e gestione del progetto | 6 |

Premessa

Il presente documento raccoglie gli **strumenti gestionali del kit di riuso per la fase B** – Trasferimento e adozione della buona pratica. Gli strumenti gestionali, come previsto dall'Avviso OCPA2020¹, hanno lo scopo di supportare operativamente il riusante durante il processo di trasferimento e adozione della buona pratica, dal suo avvio e fino alla completa messa a regime della stessa.

1. Piano Operativo per l'adozione della buona pratica

L'adozione del **Sistema di Data Analysis per biblioteche** realizzato dall'Ufficio biblioteche della Provincia di Brescia richiede un approccio interdisciplinare che vede intersecarsi competenze schiettamente bibliotecarie, competenze latamente sociologiche e competenze informatiche.

Le discipline bibliotecarie provvedono al generale inquadramento dell'attività, fornendo le linee di condotta e il perimetro entro il quale concentrare l'analisi. Forniscono anche dettagliata conoscenza circa le informazioni gestite attraverso gli ILS (Integrated Library Systems), riguardo la loro genesi, la loro struttura e affidabilità.

L'approccio sociologico permette di individuare quali siano gli indici significativi per un sistema bibliotecario nel suo rapportarsi con le altre istituzioni sociali e nell'ambito evolutivo del servizio stesso.

Le competenze informatiche sono indispensabili per configurare appropriatamente il sistema e per presidiare la sua evoluzione.

Tutto ciò indica l'opportunità della creazione di un gruppo di lavoro che, come indicato più avanti, esprima queste competenze e sappia metterle a fattor comune. D'altra parte si segnala che, in questi anni, la riflessione circa il ruolo del bibliotecario e la sua formazione professionale, si è più volte soffermata sull'importanza di arricchire il tradizionale patrimonio di competenze centrate sull'information retrieval con contributi provenienti dalle discipline che guardano organicamente allo sviluppo della società e alle nuove tecnologie dell'informazione. Con ciò si presume che l'attività di messa a punto del sistema di data analysis possa essere assunto nella normale programmazione dei sistemi bibliotecari senza presentarsi come un corpo estraneo.

1.1. Fasi e attività del progetto di riuso

La gestione del progetto richiede alcune distinte fasi che invitano all'analisi circostanziata sia dei problemi del contesto sia di quelli esplicitamente tecnici. È opportuno che la conduzione delle attività che verranno ora descritte sia vigile nel determinare i parametri tecnici a partire dagli scopi generali e, nello stesso tempo, nella determinazione del quadro d'insieme, tenga già conto della realizzabilità tecnica di quanto previsto.

1.1.1. Avvio del progetto

Per la ragione appena citata, è di grande importanza la fase di avvio che prevede l'elaborazione del piano operativo e l'istituzione dello staff. Il piano operativo descriverà gli obiettivi che si desidera raggiungere e i concreti interventi da realizzare; lo staff sarà incaricato di svolgere quanto previsto nel piano operativo.

¹ OCPA – OpenCommunityPA2020: primo Avviso pubblico per interventi volti al trasferimento, evoluzione e diffusione di buone prassi fra Pubbliche Amministrazioni.

Le due fasi potrebbero perlopiù essere realizzate nello stesso tempo poiché la determinazione degli obiettivi discende naturalmente dal contributo dello staff che, a sua volta, viene selezionato man mano che il piano operativo prende forma.

Trattandosi di uno strumento applicato alla gestione delle reti bibliotecarie, il modello di cooperazione che ne deriva potrebbe, con un buon grado di approssimazione, prevedere il coinvolgimento del responsabile della rete come riferimento capace di sintetizzare le richieste provenienti dagli elementi del sistema; uno o più bibliotecari con competenze maturate nel campo della misurazione dei servizi; un informatico che, preferibilmente, abbia familiarità con le biblioteche e la loro gestione.

Si suggerisce di impiegare innanzitutto le risorse di progetto su un obiettivo apparentemente modesto ma fondamentale: la replica, con l'utilizzo della nuova tecnologia, delle raccolte statistiche già abitualmente realizzate dalla rete. Ciò semplifica l'avvio del progetto e permette di appoggiare i futuri sviluppi su di un punto di partenza ben consolidato e ragionevolmente apprezzato dagli utilizzatori.

Il piano operativo, se così predisposto, potrebbe elencare le misure richieste, l'arco temporale entro il quale realizzare la raccolta delle informazioni, gli eventuali punti critici relativi al reperimento delle medesime informazioni, il tutto preceduto da una breve illustrazione di alcune domande gestionali per le quali si cerca risposta; per esempio: c'è relazione tra lo sviluppo del servizio di prestito interbibliotecario e l'acquisizione di nuove pubblicazioni da parte delle biblioteche? Oppure: c'è relazione tra l'orario di apertura delle biblioteche e il numero di prestiti effettuati? Insomma, il piano operativo dovrebbe proporre le coordinate dell'indagine quantitativa da realizzare, contestualizzandola nell'ambito degli obiettivi generali che la rete si propone.

A fianco del piano operativo, o come sua appendice, è opportuno formalizzare la metodica di monitoraggio del progetto individuando la calendarizzazione delle fasi di realizzazione e incaricando un membro dello staff (preferibilmente il responsabile della rete bibliotecari) del ruolo di *project manager*.

Considerato il carattere territorialmente diffuso delle reti bibliotecarie e suggerendo come auspicabile il coinvolgimento nello staff di progetto di esperti provenienti da organizzazioni diverse (Province, Comuni, Consorzi), è essenziale predisporre strumenti che consentano di condurre il lavoro riducendo la necessità di incontri in presenza. Le piattaforme di groupware sono ormai a disposizione di molte organizzazioni ma, per ridurre il più possibile i tempi di messa a punto di ambienti di collaborazione talvolta molto complessi, e considerata l'esiguità del numero dei partecipanti allo staff di progetto, si suggerisce l'adozione di strumenti facili da utilizzare e a disposizione di tutti senza costi di acquisizione. Per esempio, i documenti prodotti dallo staff potrebbero essere depositati su un cloud quale Google Drive o OneDrive, entrambi corredati da strumenti di office automation sufficientemente evoluti. Il coordinamento dell'attività, per evitare la dispersione insita nell'uso della posta elettronica, può essere affidato a piattaforme quali *Trello* (per quanto riguarda la programmazione delle attività) e *Slack* per quanto riguarda la discussione quotidiana dei problemi. In ogni caso si consiglia un approccio pragmatico, che eviti l'imposizione di pratiche di lavoro estranee alla cultura organizzativa dello staff.

La fase appena descritta prevede l'impiego di due mesi di lavoro, ma potrebbe, nel caso in cui l'organizzazione responsabile dell'attività non avesse risorse umane interne adeguate allo scopo, richiedere tempi più lunghi nel caso fosse necessario reclutare con apposito incarico, professionisti e esperti.

L'output dell'attività è la redazione del Piano operativo e ulteriore risultato è la messa a punto delle pratiche di collaborazione tra i membri dello staff.

Schema attività

- a. *Elaborazione Piano Operativo dettagliato*: in questa fase, l'elemento chiave è, come detto sopra, il focus sui dati di servizio come chiave di lettura della comunità; da questo vanno dedotti gli obiettivi e gli strumenti oltre che le fasi e i prodotti previsti. L'obiettivo principale e primario è la realizzazione di un sistema di data analysis di un insieme organico e istituzionalizzato di biblioteche (sia esso costituito in termini di sistema bibliotecario o in termini di rete bibliotecaria); un obiettivo che, anche se apparentemente minore all'interno della gestione di realtà complessa come un sistema bibliotecario, si rivela chiave nelle sue prospettive di sviluppo e mantenimento. Nel caso del riuso, va inserito chiaramente un confronto con l'Ente cedente per una più puntuale elaborazione del valore degli obiettivi e la trasmissione delle motivazioni che possono sorreggere un percorso come quello da progettarsi.
- b. *Istituzione staff di coordinamento*: pressoché contemporanea alla precedente, in quanto l'individuazione delle competenze e dei ruoli necessari è subordinata all'elaborazione del piano operativo.
- c. *Creazione degli strumenti di monitoraggio del progetto*: nel corso del progetto vanno fissate alcune tappe che ricalcano le fasi e le macro-fasi qui descritte, rispetto alle quali può essere monitorato il progetto.
- d. *Messa a punto degli strumenti di groupware*: viene dedicata una fase specifica per la definizione e l'implementazione degli strumenti di interscambio; in questo caso gli elementi chiave sono evitare strumenti che richiedano un addestramento specifico troppo oneroso, in modo che il carico di lavoro del progetto non venga ulteriormente aumentato, e che i medesimi strumenti riducano al minimo la necessità dello staff di lavorare in compresenza.

1.1.2. Analisi di assessment

L'attività delle biblioteche e, a maggior ragione, quella dei sistemi bibliotecari, favorisce la produzione di statistiche di servizio e, più in generale, di report di analisi quantitativa; ciò perché la forte standardizzazione delle procedure, e l'uso di sistemi informatizzati per la gestione, permettono l'acquisizione e l'analisi di gran parte dei dati provenienti dall'amministrazione del servizio.

Si aggiunga che le biblioteche non costituiscono un ecosistema chiuso, ma intrattengono interscambi di vario genere con le altre istituzioni culturali e, soprattutto, con l'industria editoriale. L'intero comparto della "filiera del libro" è caratterizzato, come le biblioteche, dalla presenza di lunghe serie storiche di informazioni di carattere statistico; per esempio: numero di esemplari venduti, prezzi medi, abitudini di lettura, classifiche e così via.

Questa fase del progetto è dedicata innanzitutto a raccogliere e organizzare le informazioni già disponibili circa il funzionamento delle Rete bibliotecaria. Innanzitutto si consiglia di avviare l'assessment dai documenti statistici previsti dalla normativa regionale di riferimento; infatti è diffusa, presso le Regioni, la consuetudine di prescrivere, all'interno della legge che regola il funzionamento delle biblioteche, o perlomeno del comparto culturale, la raccolta di dati circa l'utilizzo del servizio; altre fonti informative possono essere, in prima istanza, trascurate: verranno prese in considerazione all'atto della verifica prevista al termine della prima iterazione delle fasi previste dal progetto.

L'assessment si concretizza nel *Documento di analisi del sistema bibliotecario* che, a partire dalla descrizione dei servizi realizzabile attraverso le fonti informative individuate, mette in evidenza gli aspetti critici per i quali è richiesto un approfondimento.

Schema attività

- a. *Raccolta di dati*: si tratta in questa fase di recuperare report, basi dati e altro materiale già disponibile, sia a livello locale, sia a livello nazionale, riguardante i servizi bibliotecari e la fruizione dei libri e altre pubblicazioni; la filiera del libro è particolarmente ricca di dati e, allo stesso tempo, le procedure di servizio della pubblica lettura prevederebbero una reportistica puntuale di utilizzo del patrimonio, di anagrafica dell'utenza, di implementazione del posseduto. La fonte principale sarà prevedibilmente l'ILS utilizzato nella gestione delle biblioteche del sistema o della rete bibliotecari. La fase di raccolta dati permette di costituire una prima rappresentazione della realtà oggetto delle diverse fasi del progetto.
- b. *Incontri con bibliotecari, responsabili di sistema e, se possibile, con decisori politici*: la profilazione del sistema di servizi e abitudini di utenza non può limitarsi alla rappresentazione numerica della fruizione e di tutte le altre emergenze statistiche ma deve comprendere una rappresentazione qualitativa dell'ecosistema bibliotecario tramite le testimonianze dei suoi protagonisti; queste interlocuzioni diventano necessarie soprattutto per prefigurare le necessità e le caratteristiche delle analisi successive; l'interlocuzione con i decisori politici hanno una doppia valenza ovvero comprendere l'agibilità e il sostegno dell'intervento in progetto e valorizzare, presso interlocutori già orientati, la viva comunità che si genera grazie e attorno ai servizi di pubblica lettura.
- c. *Redazione "Documento di analisi del sistema bibliotecario"*: questa fase è essenziale per la profilazione reale dell'oggetto su cui le azioni del progetto realmente incidono e rappresenta lo step finale delle fasi preliminari del progetto, raccogliendo i dati numerici, le ipotesi di interpretazione emerse nei colloqui con i diversi attori, le implicite ed esplicite linee di sviluppo che un ecosistema come quello che verrà rappresentato può mostrare. In questo documento andranno specificate, tra le altre cose, le fonti di dati da utilizzare nel sistema di data analysis. Evidentemente questo documento sarà la matrice da cui derivare le scelte necessarie nelle fasi successive (query da utilizzare nella configurazione dell'OLAP; modalità di rappresentazione dei dati; definizione di ulteriori sviluppi di indagine).

1.1.3. Configurazione OLAP

Questa è la fase più specificatamente tecnica di cui viene data compiuta rappresentazione nel documento B3 Strumenti tecnologici. Si tratta, nei suoi termini essenziali, dello studio e dell'allestimento delle necessarie infrastrutture per la generazione e il mantenimento dell'oggetto OLAP fonte della rappresentazione dei dati.

Schema attività

- a. *Verifica degli strumenti tecnici per l'interrogazione delle fonti (API)*: questa fase preliminare si compone essenzialmente di una ricognizione delle interfacce disponibili per l'accesso ai dati dell'ILS e alle altre base di dati che si prevede di utilizzare. L'individuazione delle API (Application Programming Interface) è l'elemento chiave da cui dedurre gli strumenti tecnologici da apprestare: eventuali connettori, il RDBMS che fa da piattaforma, il linguaggio di programmazione per gli automatismi necessari. La mancanza di interfacce adeguatamente

operabili produrrebbe già di per sé la riprogrammazione della macro-frase in questione, dovendo immaginare qualche strategia specifica per l'accesso ai dati di partenza per la generazione dell'OLAP e introducendo una nuova fase specifica. NB: Il progetto Open Public Library è stato costruito rispetto alle specifiche dell'ILS Clavis, ovvero gli automatismi previsti nella costruzione dell'oggetto della data analysis sono tarati sullo schema del database MySQL soggiacente all'ILS citato. Necessariamente, qualunque riprogettazione dovrà prevedere un aumento dei tempi e dei costi laddove il punto di partenza fosse un ILS diverso.

- b. *Predisposizione, in ambiente di test, delle query utili al reperimento dei dati*: in questa fase si mappano gli obiettivi di analisi della rappresentazione del sistema bibliotecario (dati raccolti e selezionati) su stringhe di interrogazione dei dati nella sintassi specifica dello strumento RDBMS che si è selezionato.
- c. *Attivazione dell'OLAP*: esaurita la fase di ispezione e attrezzaggio, si passa all'implementazione e messa in produzione dell'infrastruttura OLAP finalizzata alla creazione dei report di analisi.

1.1.4. Presentazione dei dati

In questa fase, il progetto arriva a presentare i dati raccolti e ricomposti secondo le necessarie interrogazioni all'esterno. Non si può sottolineare abbastanza quanto questa fase, anche se apparentemente secondaria, componga l'effettiva forza del progetto, permettendo la dimostrazione della versatilità dello strumento impiantato e la sua capacità di rappresentazione dello stato dell'arte del servizio, oltre che la vitalità del servizio rappresentato. In un certo senso, questa è la fase in cui la relazione tra centro servizi e territorio e, allo stesso tempo, tra livello amministrativo e livello politico può trovare la sintesi più feconda.

Schema attività

- a. *A partire dal "Documento di analisi del sistema bibliotecario" individuazione delle modalità di visualizzazione (reporting) adeguate*: nel Documento va prevista, al riguardo, un'analisi non solo delle rappresentazioni più calzanti rispetto ai dati raccolti ma anche quelle più chiare e, allo stesso tempo, coinvolgenti per i soggetti target della reportistica. A loro volta questi soggetti vanno segmentati adeguatamente rispetto agli obiettivi generali di analisi e promozione delle attività del sistema bibliotecario.
- b. *Preparazione dei web reports dedicati alle misure previste*: fase operativa che indirizza lungo le diverse metriche previste i risultati conglobati nell'OLAP.
- c. *Preparazione delle web pages che accompagnano i report*: fase di pubblicazione on line (eventualmente affiancata dalla produzione di materiale cartaceo, di cui tuttavia risulta difficile confermare la necessità). Le pagine web saranno dinamiche e responsive.
- d. *Presentazione agli utenti*: in questa fase si conclude la restituzione. Al di là di considerazioni, comunque necessarie, sull'impaginazione e lo story-telling da approntare per la restituzione, in linea di massima già implicitamente definiti nella macro-fase di assessment e tuttavia da perfezionare in questa fase, l'elemento chiave è la pianificazione di un tour di incontri, targettizzati in modo puntuale e appropriato, che includa operatori dei servizi, decisori politici e utenza generale.

1.2. Ruoli, responsabilità e gestione del progetto

La seguente *matrice di assegnazione responsabilità* (RACI) rappresentare ruoli e responsabilità, ossia "chi fa che cosa", ponendo in relazione le risorse con le attività – o insieme di attività – delle quali sono responsabili.

Le risorse contemplate nella matrice non sono solo quelle dell'Ente riusante, bensì sono tutte quelle del più ampio mondo di stakeholder che hanno un ruolo attivo nella gestione del progetto o che vengono impattati dai processi della buona pratica.

I ruoli previsti dalla matrice sono:

- Responsible (R): è colui che esegue l'attività
- Accountable (A): è colui che ha la responsabilità sul risultato dell'attività. A differenza degli altri 3 ruoli, per ciascuna attività deve essere univocamente assegnato (ci può essere una sola A per attività).
- Consulted (C): è colui che aiuta e collabora con il Responsible per l'esecuzione dell'attività (scambio di informazioni bi-direzionale).
- Informed (I): è colui che deve essere informato al momento dell'esecuzione dell'attività (scambio di informazioni mono-direzionale).

| Attività | Stakeholder | | | |
|-----------------------|---------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------------|
| | Responsabile Rete Bibliotecaria | Responsabile tecnico | Collaboratore tecnico | Responsabile della verifica |
| Gestione del progetto | A | R | R | |
| Analisi di assessment | C | A/R | R | C |
| Configurazione OLAP | I | A/R | R | I |
| Presentazione dati | C | A/R | R | R |
| Verifica | C | A/R | R | R |

Matrice RACI

Sono necessarie alcune indicazioni su come interpretare la Matrice appena presentata:

- Il Responsabile della Rete Bibliotecaria, pur non attribuendosi ruoli tecnico-operativi, governa il progetto adattandolo alle specifiche esigenze della Rete Bibliotecaria. È infatti necessario ribadire ancora una volta che, seppur presentando una complessità tecnica non trascurabile, l'uso di tecnologie di *data analysis* per lo studio del funzionamento dei sistemi bibliotecari richiede un approccio che sappia ricondurre gli indici quantitativi ricavati dal sistema al contesto generale del servizio; questa la ragione per cui il Responsabile della Rete Bibliotecaria è consultato pressoché per tutte le fasi del progetto.
- Il Responsabile tecnico somma in sé - a un livello che non è detto sia sempre specialistico - tutte le competenze previste per la realizzazione del progetto. E' consigliabile che abbia familiarità con il mondo delle biblioteche perché possa interpretare appropriatamente le richieste emergenti dal contesto di analisi.
- Il Collaboratore tecnico coadiuva il responsabile tecnico, fornendo le competenze che esso può non possedere. Il suo contributo al progetto è assimilabile a quello di un *data scientist*, ossia di un esperto in grado di manipolare serie di dati per ottenere informazioni strutturate.
- Il Responsabile della verifica si occupa di fornire informazioni utili alla retroazione, ossia indicazioni che possano fornire utili elementi per correggere difetti o per aggiungere elementi che, nella prima fase di sviluppo, fossero stati trascurati. Egli dovrebbe essere, preferibilmente, un bibliotecario, capace sì di cogliere la complessità tecnica del progetto ma, nello stesso tempo, di leggere i suoi output da una prospettiva "neutrale", priva dei pregiudizi che chi opera come esecutore del progetto tende inevitabilmente a sovrapporre alla reale efficacia del sistema. Per questa ragione il Responsabile

della verifica potrebbe essere uno dei bibliotecari della rete, scelto preferibilmente fra quelli con maggior sensibilità per le dinamiche di coordinamento.

Le passate esperienze di riuso hanno evidenziato le seguenti attività critiche/rischi che è probabile incontrare, per cui si indicano delle ulteriori possibili strategie di gestione ed organizzazione del progetto:

| Attività critica | Problema/rischio | Possibili strategie |
|---|--|--|
| Dialogo tra specialisti provenienti da ambiti tradizionalmente distinti | Il rischio essenziale è che l'ambito biblioteconomico, quello amministrativo e quello informatico faticino a trovare un terreno e un linguaggio comune. | La strategia più efficace sembra essere una previa fase di presentazione reciproca della vitalità e delle potenzialità proprie dei diversi ambiti e della loro interconnessione. |
| Interoperabilità degli strumenti IT | In questo caso, il rischio è che non ci sia piena interoperabilità il sistema operativo in cui agisce l'OLAP, il sistema di rappresentazione dei dati e l'OLAP stesso, soprattutto nel caso in cui il database source dell'ILS non sia immediatamente accessibile. | La strategia più efficace sembra essenzialmente quella di assicurarsi l'accessibilità al database source dell'ILS e analizzare l'interoperabilità dei vari componenti. |

Tabella 1 – Attività critiche e strategie di gestione del rischio