



Biblioteche in trasformazione: dal digitale come strumento al digitale come infrastruttura

Libraries in transformation: from digital as a tool to digital as infrastructure

Maddalena Battaggia

 0000-0003-4383-5924

BIBLAB Sapienza Università di Roma

 02be6w209

maddalena.battaggia@uniroma1.it

Fabio Mercanti

 0000-0002-2711-8848

BIBLAB Sapienza Università di Roma

 02be6w209

fabio.mercanti@uniroma1.it

 10.54103/2531-5994/31465

Abstract

[It.] Questo contributo analizza la trasformazione digitale delle biblioteche come un processo sistemico che coinvolge strutture organizzative, missioni istituzionali e relazioni con i pubblici. In questa prospettiva, la trasformazione digitale viene interpretata come un cambiamento che va oltre la semplice adozione di tecnologie e servizi online. A partire dalle attività di ricerca condotte dal laboratorio BIBLAB di Sapienza Università di Roma, il contributo discute alcune delle principali criticità che caratterizzano il contesto bibliotecario italiano, tra cui lo sviluppo disomogeneo dei servizi digitali e i persistenti limiti legati a risorse, competenze e visione strategica. In questo quadro, le biblioteche sono interpretate come infrastrutture civiche della conoscenza, mentre le literacies – e in particolare la digital literacy – vengono considerate condizioni essenziali per la partecipazione alla società contemporanea. Le evidenze emerse dal progetto Sapere Digitale e da altre attività di ricerca consentono di approfondire il rapporto tra bibliotecari, formazione e trasformazione digitale. Le riflessioni sviluppate conducono infine alla proposta di un framework integrato di ricerca, formazione e sviluppo come modello metodologico preliminare per sostenere processi di trasformazione digitale consapevoli e orientati all'impatto sociale nelle biblioteche.

Parole chiave: biblioteche; trasformazione digitale; alfabetizzazione digitale; infrastrutture della conoscenza; formazione bibliotecaria.

[En.] This paper examines the digital transformation of libraries as a systemic process that affects organizational structures, institutional missions, and relationships with their communities. From this perspective, digital transformation is understood as a process of change that extends beyond the mere adoption of technologies and online services, reshaping the ways in which libraries produce, organize, and share knowledge. Drawing on research conducted by the BIBLAB laboratory at Sapienza University of Rome, the paper discusses key challenges affecting the Italian library sector, including the uneven development of digital services and persistent limitations in resources, skills, and strategic vision. Within this framework, libraries are interpreted as civic knowledge infrastructures, while literacies—and particularly digital literacy—are regarded as essential conditions for participation in contemporary society. In this context, evidence from the

Sapere Digitale project and other research initiatives provides the basis for exploring the relationship between the library profession, professional training, and digital transformation. Building on these reflections, the paper proposes an integrated research, training, and development framework as a preliminary methodological model for supporting aware and socially impactful processes of digital transformation in libraries.

Keywords: libraries; digital transformation; digital literacy; knowledge infrastructures; librarian training.

1. Premessa

Negli ultimi anni il laboratorio BIBLAB di Sapienza Università di Roma ha condotto molteplici attività di ricerca applicata alle biblioteche, che hanno permesso di riflettere sulla formazione dei bibliotecari e sul ruolo delle biblioteche per lo sviluppo di competenze e *literacies*, ciò in un contesto di generale trasformazione digitale che riguarda anche le stesse biblioteche. Attraverso indagini quantitative e qualitative, attività di ricerca applicata e progetti di formazione, il Laboratorio ha approfondito le condizioni in cui operano le biblioteche, le competenze e le percezioni dei bibliotecari nei confronti del digitale, nonché le opportunità e le criticità che caratterizzano i processi di trasformazione digitale nel settore bibliotecario.

Tra le esperienze più significative si colloca il progetto Sapere Digitale. Educazione civica digitale in biblioteca², attivo da circa sei anni, che integra attività di ricerca, formazione e sperimentazione sul campo. Le evidenze emerse dalle diverse fasi del progetto, insieme ai risultati di altre attività di ricerca promosse da BIBLAB, hanno consentito di sviluppare una riflessione più ampia sul ruolo che le biblioteche possono assumere nella società contemporanea e sulle condizioni necessarie affinché la trasformazione digitale produca un impatto culturale e sociale significativo. Le riflessioni qui proposte muovono da una domanda di ricerca di fondo: in che modo le biblioteche possono interpretare la trasformazione digitale non come semplice adozione di tecnologie, ma come opportunità di ridefinizione del proprio ruolo culturale e sociale, e quali condizioni risultano necessarie affinché tale trasformazione produca un impatto significativo sulle persone e sulle comunità?

A partire da questo patrimonio di conoscenze, il presente contributo propone una riflessione sulla trasformazione digitale delle biblioteche e sul loro ruolo nello sviluppo

*I capitoli 1, 2 e 5 sono attribuibili a Fabio Mercanti; i capitoli 3 e 4 a Maddalena Battaggia; le conclusioni sono state elaborate congiuntamente dall'autore e dall'autrice. Alcuni contenuti dell'articolo richiamano il corso *Digital Literacy in biblioteca*, pubblicato sulla piattaforma Dicolab curata dalla Fondazione Scuola Nazionale del Patrimonio, nell'ambito del quale gli autori dell'articolo figurano tra i docenti (<https://fad.fondazione scuolapatrimonio.it/theme/fsbac/pages/schedacorso.php?id=1321>).

² Sapere Digitale è un progetto di educazione civica digitale avviato nel 2019 dalla Fondazione Esperienze di Cultura Metropolitana e dalla Biblioteca Civica Multimediale Archimede di Settimo Torinese, in collaborazione con AIB Piemonte, SBAM, Biblioteche Civiche Torinesi e TorinoReteLibri. Sostenuto dalla Regione Piemonte e dalla Compagnia di San Paolo nel periodo 2019-2021, il progetto è stato rifinanziato dalla Compagnia di San Paolo per il triennio successivo (2022-2024), ampliando il proprio raggio d'azione anche alla Valle d'Aosta, e prosegue attualmente le proprie attività nel biennio 2024-2026.

delle literacies, intese come competenze fondamentali per la partecipazione alla vita sociale, culturale e democratica. L'obiettivo è mostrare come le biblioteche possano essere interpretate non solo come luoghi di accesso alla conoscenza, ma come infrastrutture civiche capaci di sostenere processi di apprendimento, inclusione e sviluppo della persona lungo tutto l'arco della vita.

Le analisi condotte nell'ambito delle attività di ricerca hanno inoltre evidenziato la necessità di superare approcci frammentari alla formazione e all'innovazione digitale, mettendo in relazione in modo sistemico ricerca, formazione e progettazione. Per questo motivo, nella parte finale dell'articolo viene proposto un framework fondato sull'integrazione tra ricerca, formazione e sviluppo, elaborato a partire dalle evidenze raccolte sul campo e concepito come uno strumento utile per sostenere il ruolo e l'impatto delle biblioteche nella contemporaneità. L'articolo non presenta quindi i risultati di una singola indagine, ma propone una riflessione teorico-metodologica elaborata a partire da un insieme di evidenze raccolte nell'ambito di diversi percorsi di ricerca.

2. Biblioteche e trasformazione digitale

La rapida evoluzione e diffusione delle tecnologie digitali, processi di digitalizzazione in vari settori e ambiti e i connessi cambiamenti sociali, economici e culturali sono alla base di una complessa trasformazione digitale, paradigma contemporaneo che coinvolge anche le biblioteche e gli altri istituti culturali e di conservazione. Proprio per quanto riguarda il patrimonio culturale, oggi si può sostenere che il digitale «non è più un'aggiunta o un'opzione, ma una componente standard nelle pratiche di conservazione, documentazione, ricerca e divulgazione del patrimonio culturale» (Marras, 2024, p. 9).

Le biblioteche hanno fatto propria l'innovazione digitale ormai da decenni: si pensi ad esempio allo sviluppo di OPAC (Online public access catalog); all'introduzione di computer e altri dispositivi nelle biblioteche; all'offerta di contenuti digitali, prima principalmente tramite le biblioteche universitarie e poi anche tramite le biblioteche di pubblica lettura. Ma i dati diffusi da Istat relativi al 2023 mostrano che se circa il 70% delle biblioteche di pubblica lettura mette a disposizione il catalogo OPAC (a livello di singola biblioteca o in condivisione con un sistema di biblioteche), poco più del 40% offre servizi di prestito digitale e prenotazione online di documenti (seppur i due servizi sono decisamente diversi), circa il 15% ha offerto attività legate alla facilitazione digitale, circa il 20% ha reso disponibile online il proprio patrimonio digitalizzato mentre circa il 60% non ha digitalizzato il patrimonio (neanche parzialmente) e più del 10% non ha informazioni riguardo lo stato di digitalizzazione e pubblicazione online del patrimonio della propria istituzione (ISTAT, 2024a; 2024b). Approfondendo il servizio di prestito digitale (nello specifico offerto tramite la piattaforma MLOL) e quindi i contenuti *born digital* e commerciali offerti tramite questo servizio, ci si rende conto come questo è certamente cresciuto nel corso dei suoi circa quindici anni di vita in Italia, ma la sua diffusione e il suo utilizzo sono decisamente non omogenei sul territorio nazionale (Mercanti, 2024, pp. 81-96; Solimine, 2024).

Questi rappresentano solo alcuni esempi dei numerosi ambiti in cui le biblioteche offrono servizi digitali innovativi e fondamentali per la società, ma nei quali emergono anche criticità, spesso di natura strutturale, legate a investimenti, consapevolezza e visione. A ciò si aggiunge una frequentazione in presenza delle biblioteche pari a circa il 10% nel 2022, distribuita in modo disomogeneo sul territorio nazionale e caratterizzata da un netto calo della frequentazione dopo i 24 anni di età, ossia indicativamente al termine del percorso universitario (ISTAT, 2023; 2024b).

Un aspetto spesso sottovalutato è che il digitale in biblioteca non si esaurisce nei servizi erogati a distanza – come quelli delle biblioteche digitali – ma comprende anche i servizi in presenza con una componente digitale. Tra questi rientrano forme innovative di esplorazione, approfondimento, creatività e attività laboratoriali che sfruttano le tecnologie digitali, come ad esempio i fablab. Inoltre, il digitale è sempre di più una componente che – anche nel mondo delle biblioteche – implica nuovi approcci e metodi nel definire e realizzare la propria visione e missione. Proprio per questo non si tratta dell'introduzione di alcuni strumenti o di attività svolte in maniera diversa, ma di una più complessa trasformazione digitale.

Per le biblioteche, il tema della trasformazione digitale è di primaria importanza, ma deve essere affrontato in modo coerente con le diverse tipologie di istituti e i contesti in cui operano. Ciò anche alla luce del fatto che le biblioteche fanno parte della Pubblica amministrazione e del sistema dei beni e del patrimonio culturale e si configurano come attori centrali del mondo della cultura: attivatori, facilitatori, mediatori e promotori di molteplici forme di accesso, fruizione e uso delle risorse informative. Esse svolgono un ruolo chiave per l'accesso alla conoscenza, per la sua diffusione e per la produzione di nuova conoscenza, oltre a essere fondamentali per l'educazione non formale a diversi livelli, per l'istruzione universitaria, per la ricerca scientifica e per la formazione continua lungo tutto l'arco della vita (*lifelong learning*). Si potrebbe dire che la trasformazione digitale delle biblioteche racchiude in sé più trasformazioni digitali, poiché esse fanno parte di più ecosistemi, e queste trasformazioni digitali devono essere in relazione tra loro in maniera sistemica.

Come scritto recentemente da Anna Maria Marras, la trasformazione digitale rappresenta un cambiamento «che riguarda l'intero ecosistema dell'organizzazione. Si tratta di un processo che non solo introduce nuove tecnologie, ma ripensa completamente i modi in cui l'istituzione funziona e crea valore»; per una sostenibilità digitale le istituzioni devono «adottare un approccio olistico che consideri la digitalizzazione non solo come un miglioramento tecnologico, ma come un cambiamento culturale a lungo termine. Questo implica una pianificazione continua, che include sia aspetti tecnici, come la manutenzione delle infrastrutture, sia elementi umani e gestionali, come la formazione del personale e il coinvolgimento degli utenti» (Marras, 2024, p. 67).

Le biblioteche sono oggi chiamate a fare propria la trasformazione digitale sulla base del loro ruolo e posizionamento, tenendo conto delle diverse missioni specifiche delle varie tipologie di biblioteca. È pertanto fondamentale adottare una prospettiva che consideri come il digitale incida sulle biblioteche non solo attraverso l'introduzione di nuovi strumenti e formati e l'adozione di nuovi processi, ma anche in quanto genera

trasformazioni sociali e culturali – inclusi i cambiamenti nei consumi culturali – di cui le biblioteche devono tenere conto, poiché riguardano i loro pubblici, sia reali che potenziali. Nello stesso tempo però bisogna considerare anche come la biblioteca entra in relazione con questa trasformazione molteplice e a sua volta si ri-pensa, ri-posiziona, ri-progetta, ri-semanticizza e si trasforma per avere un impatto positivo sulla vita delle persone a cui si rivolge. In questo modo le biblioteche possono essere intese come “organismi che crescono” – il rimando è chiaramente alla quinta legge di Ranganathan (2010) – nella società e insieme alla società, che producono impatto sociale e culturale e contribuiscono al cambiamento sociale.

Le biblioteche quindi, grazie alla trasformazione digitale e nella prospettiva della trasformazione digitale, possono avere un impatto sulla società, ponendo al centro le persone e non le tecnologie. Infatti, nel *Piano d'azione per l'infrastruttura nazionale della conoscenza* si afferma che «nel processo di trasformazione digitale l'adozione delle tecnologie è un importante prerequisito, ma il cuore della trasformazione digitale consiste nel ripensare interamente la propria organizzazione a partire dalla centralità dell'utente, ovvero del destinatario del valore che viene prodotto» (AIB, 2023, pp. 31-32).

In generale, la trasformazione digitale delle biblioteche non è limitata all'introduzione di nuovi formati o dispositivi oppure all'erogazione di servizi a distanza, né può essere intesa solo come l'introduzione di alcuni strumenti, una innovazione tecnologica che, per quanto ha un impatto sui servizi offerti al pubblico, resta comunque “interna”, propria dell'organizzazione bibliotecaria e dei suoi processi amministrativi, gestionali, operativi. Una simile interpretazione restituirebbe una visione riduttiva della trasformazione digitale, che invece riguarda prima di tutto la contestualizzazione dell'istituzione, la sua trasformazione organizzativa e culturale, il posizionamento dell'istituzione, gli approcci e le modalità con cui produce un impatto positivo sulla vita delle persone e quindi i processi di sviluppo, progettazione, valutazione della propria attività in relazione ai pubblici reali e potenziali. Pertanto, può essere intesa come un insieme di possibilità utili anche per comprendere la realtà, far evolvere l'istituzione, costruire relazioni, sviluppare opportunità per l'istituzione stessa e per le persone. In quest'ottica, il digitale è quindi qualcosa di infrastrutturale e non strumentale.

A livello operativo, e solo a titolo di esempio, la trasformazione digitale investe molteplici ambiti del fare biblioteca come lo sviluppo di collezioni di diversa natura e tipologia, la costruzione di un *digital cultural heritage*, la gestione e valorizzazione del patrimonio culturale, la raccolta e l'analisi dei dati (non solo bibliografici, ma anche relativi all'uso, alla soddisfazione degli utenti, all'impatto ecc.), la comunicazione, le relazioni con altri soggetti e il rapporto con i pubblici, i processi di *engagement* e molto altro.

Dati i presupposti, oltre al “fare biblioteca” è però necessario interrogarsi innanzitutto su cosa si intenda per biblioteca: quale sia la sua identità, quale approccio si adotti, quale visione si abbia di questo istituto e in che modo lo si intenda studiare. Si tratta di una questione generale che da diverso tempo è al centro del dibattito biblioteconomico (Faggiolani & Solimine, 2013, pp. 15-19; Faggiolani & Galluzzi, 2015; Di Domenico, 2015, pp. 235-246; Vivarelli, 2022, pp. 377-392), strettamente connessa con gli aspetti pratici della progettazione, sviluppo, misurazione e valutazione, comunicazione, formazione.

Per fare un esempio, una visione e una pratica incentrate solo sulla digitalizzazione dei documenti è certamente fondamentale, ma assolutamente limitata in una prospettiva di trasformazione digitale. Ciò su cui si dovrebbe riflettere è come sviluppare nuovi progetti di digitalizzazione e valorizzazione del patrimonio che non si esauriscono con l'esecuzione tecnica – già di per sé complessa – ma che contribuiscono alla creazione di un patrimonio culturale digitalizzato – *digital cultural heritage* – (Barbuti & De Bari, 2020, p. 3-4; Barbuti, 2022, p. 15-31) e alla sua valorizzazione nell'ottica della partecipazione culturale.

Al di là dell'esempio, come si diceva sopra, le biblioteche possono fare molto in base alla prospettiva qui proposta e in vari ambiti, poiché offrono contenuti, varie forme di accesso alla conoscenza, servizi per l'elaborazione della conoscenza e la creatività, laboratori, sviluppo di progetti con il mondo dell'educazione e della formazione, sviluppo di progetti con altri istituti culturali, sviluppo di progetti con imprese e altri attori di un territorio, eventi culturali, varie occasioni di dialogo e discussione (si pensi ad esempio ai gruppi di lettura) ecc. Potenzialmente sono quindi attori centrali – si potrebbe dire spazi e piattaforme “abilitanti” (Sacco, 2020, p. 517-519) – per lo sviluppo di varie *literacies* grazie a contenuti, strumenti, servizi e progetti proposti dalle biblioteche alle varie comunità di riferimento.

Per tale ragione, nel paragrafo successivo si proporrà un approfondimento dedicato alla molteplicità di *literacies* che racchiudono competenze chiave nella contemporaneità. Le biblioteche sono un attore chiave per lo sviluppo di *literacies*, ovviamente anche legate al digitale. Affinché ciò avvenga – e perché si realizzi una reale trasformazione digitale – è però necessario che tra i bibliotecari vi sia una consapevolezza diffusa delle tecnologie, degli approcci e dei metodi digitali.

Ma quale conoscenza abbiamo dei bibliotecari, della loro formazione in ambito digitale, delle sfide che affrontano quotidianamente e della loro percezione del digitale, sia in biblioteca sia nella società? E, alla luce di tutto ciò, quali interventi risultano necessari?

A tal proposito, nel quarto paragrafo verrà approfondito il progetto Sapere Digitale, attivo ormai da oltre cinque anni, in cui l'attività di formazione rivolta ai bibliotecari è affiancata da un'articolata attività di ricerca. Tale progetto ha permesso non solo di analizzare alcune realtà territoriali – in particolare quelle piemontese e valdostana – ma anche di sviluppare una riflessione più ampia e consapevole sul rapporto tra biblioteche, bibliotecari e digitale.

3. Literacies e biblioteche

Nel quadro della trasformazione digitale delineato nel paragrafo introduttivo, le *literacies* rappresentano una delle chiavi principali per comprendere il ruolo che le biblioteche possono assumere oggi nei diversi ecosistemi culturali e sociali in cui operano. Il *Manifesto IFLA/UNESCO delle biblioteche pubbliche* del 2022 ribadisce che tra le missioni fondamentali della biblioteca pubblica vi è quella di «avviare, sostenere e partecipare ad attività e programmi di alfabetizzazione per sviluppare le capacità di lettura e scrittura e facilitare lo

sviluppo delle competenze informative, mediatiche e digitali per tutte le persone a tutte le età, nello spirito di preparare una società informata e democratica» (IFLA & UNESCO, 2022, p. 432). Le biblioteche – quando animate da personale competente e grazie alla loro natura di spazi di conoscenza e di opportunità, fisici e digitali, pubblici, democratici e capillari nei territori – sono quindi chiamate a diventare punti di riferimento per lo sviluppo di molteplici forme di alfabetizzazione lungo tutto l’arco della vita.

Secondo la definizione dell’UNESCO, l’alfabetizzazione è la «capacità di identificare, comprendere, interpretare, creare, comunicare e calcolare utilizzando materiali stampati e scritti associati a contesti diversi» e «implica un continuum di apprendimento che consente agli individui di raggiungere i propri obiettivi, sviluppare le proprie conoscenze e il proprio potenziale e partecipare pienamente alla propria comunità e alla società in generale» (UNESCO, s.d.). L’alfabetizzazione è dunque strettamente legata alla giustizia sociale: mettere le persone nelle condizioni di alfabetizzarsi significa fornire loro le competenze e le risorse per affrontare la quotidianità con spirito critico e partecipare alla vita della società in modo attivo e consapevole, con benefici tanto per la qualità della vita individuale quanto per il benessere collettivo. In una società caratterizzata da complessità crescente e da processi di digitalizzazione pervasivi, le biblioteche si configurano come luoghi – in presenza e online – cui i cittadini possono fare riferimento per acquisire e sviluppare competenze di alfabetizzazione in molteplici ambiti (Meschini, 2020).

Tra queste, un ruolo di particolare rilievo è svolto dall’*information literacy*, concetto introdotto nel 1974 da Paul G. Zurkowski e definibile come la capacità di cercare, analizzare, valutare, utilizzare e produrre informazioni in modo efficace per perseguire obiettivi personali, sociali, professionali ed educativi (Zurkowski, 1974). L’*information literacy* costituisce uno strumento di *empowerment* individuale che contribuisce in maniera significativa al miglioramento della qualità della vita e alla partecipazione informata alla sfera pubblica (ALA, 1989). Come sottolineato dal CILIP Information Literacy Group, facendo riferimento all’informazione nelle sue molteplici forme – carta, digitale, dati, immagini, parole – l’*information literacy* è inevitabilmente intrecciata con altre forme di alfabetizzazione e, in particolare, con la *digital* e la *media literacy* (CILIP, 2018).

In questo intreccio, la *digital literacy* assume una funzione abilitante rispetto alle altre: sempre secondo l’UNESCO, essa implica l’impiego consapevole, critico e sicuro di un ampio spettro di tecnologie digitali per accedere, gestire ed elaborare informazioni, comunicare e risolvere problemi nei diversi ambiti della vita quotidiana (UNESCO, s.d.). Si fonda su abilità di base nell’ambito delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione (ICT) – dall’uso del computer al ricorso a reti e piattaforme online – ma le trascende, poiché riguarda la capacità di partecipare in modo informato, responsabile e critico alla società digitale. Essere *digital literate* significa dunque saper utilizzare, valutare, creare e comunicare informazioni attraverso le tecnologie digitali, coniugando competenze tecniche e consapevolezza dei contesti sociali, culturali ed etici in cui queste tecnologie agiscono.

La *media literacy*, definita dalla National Association for Media Literacy Education (NAMLE) come la capacità di accedere, analizzare, valutare, produrre e utilizzare in maniera consapevole tutte le forme di comunicazione, consente agli individui di sviluppare

pensiero critico, esprimersi come creatori responsabili, comunicare efficacemente e agire come cittadini attivi (NAMLE, n.d.). L'alfabetizzazione mediatica implica la comprensione dei diversi generi e linguaggi dei media – dal giornalismo all'intrattenimento, dalla comunicazione persuasiva alla propaganda – e la capacità di riconoscere strategie narrative, obiettivi comunicativi e potenziali manipolazioni. Tuttavia, nell'ecosistema informativo contemporaneo, dominato da piattaforme digitali, la media literacy si appoggia sempre più a competenze digitali di base, che ne costituiscono il prerequisito operativo.

Accanto a *information*, *digital* e *media literacy*, le biblioteche progettano e propongono percorsi – corsi, collezioni, laboratori, eventi – orientati allo sviluppo di ulteriori competenze: *visual literacy*, *AI literacy*, *data literacy*, *cultural literacy*, *civic literacy* e *health literacy*. In un ecosistema comunicativo sempre più visivo, la *visual literacy* consente di comprendere e usare criticamente immagini, video, grafici e mappe, riconoscendone fonti, manipolazioni e cornici interpretative (ACRL, 2011). L'*AI literacy* riguarda la capacità di comprendere principi, potenzialità e limiti dei sistemi di intelligenza artificiale, impiegarli in modo informato e valutarne criticamente le implicazioni etiche, giuridiche e sociali, in un contesto in cui istituzioni come l'Unione europea richiamano l'attenzione sui rischi legati a opacità, discriminazioni, disinformazione e impatti ambientali (Consiglio dell'Unione europea, 2025). La *data literacy* riguarda invece la capacità di comprendere, contestualizzare, valutare e comunicare in modo critico le informazioni veicolate dai dati, riflettendo sulle modalità di raccolta, uso e condivisione e sulle loro implicazioni (Open Data Institute, n.d.). In città globalizzate e multiculturali, la *cultural literacy* si configura come competenza essenziale per comunicare, conoscere e dialogare con persone provenienti da contesti culturali differenti, interpretando simboli, pratiche sociali e prospettive molteplici. La *civic literacy* permette di partecipare attivamente alla vita civica, comprendendo dinamiche locali e globali, esercitando in modo informato diritti e doveri e contribuendo a processi di cambiamento nelle comunità (ALA, n.d.). La *health literacy*, infine, così come definita dall'Organizzazione mondiale della sanità, riguarda il livello di conoscenze, competenze personali e fiducia necessario per intraprendere azioni volte a migliorare la salute personale e collettiva, comprendendo e utilizzando criticamente le informazioni sanitarie e i servizi disponibili (World Health Organization, 1998, p. 10).

Se si osservano queste diverse forme di alfabetizzazione dal punto di vista delle pratiche e dei bisogni che emergono nella vita quotidiana delle persone, appare evidente come la *digital literacy* giochi un ruolo trasversale e infrastrutturale: per diventare *AI literate* occorre sapersi muovere negli ambienti digitali e comprenderne le logiche; per sviluppare *data literacy* servono competenze nell'uso di strumenti digitali di raccolta, analisi e visualizzazione; la *civic literacy* passa sempre più attraverso piattaforme di *ego-vernment*, consultazione online e attivismo digitale; la *health literacy* si intreccia con servizi e informazioni sanitarie digitali, spesso veicolate da canali non verificati. La *cultural literacy* stessa si realizza sempre più spesso in spazi virtuali, attraverso la fruizione di contenuti culturali e l'interazione in ambienti online. In questa prospettiva, la *digital literacy* non sostituisce le altre *literacies*, ma ne rappresenta la base comune su cui esse possono poggiare e svilupparsi, costituendo la condizione abilitante per un esercizio effettivo dei diritti di cittadinanza nella società digitale.

Dal 2006, con l'introduzione della competenza digitale tra le *Key Competences for Lifelong Learning*, l'Unione europea promuove politiche, programmi e strumenti per sviluppare le competenze digitali dei cittadini, riconoscendo che le competenze digitali di base sono una condizione preliminare per l'inclusione e la partecipazione al lavoro e alla vita sociale. La definizione europea, aggiornata nel 2018, qualifica la competenza digitale come uso sicuro, critico e responsabile delle tecnologie digitali nell'apprendimento, nel lavoro e nella partecipazione alla società; su questa base si colloca il quadro DigComp 3.0 – Digital Competence Framework for Citizens – che articola la competenza digitale in cinque aree interconnesse (Ricerca, valutazione e gestione delle informazioni; Comunicazione e collaborazione; Creazione dei contenuti; Sicurezza, benessere e uso responsabile; Identificazione e risoluzione dei problemi) e fornisce un linguaggio comune per sviluppare, valutare e certificare le competenze digitali a tutti i livelli.

In un Paese come l'Italia, in cui la quota di popolazione con competenze digitali di base resta inferiore alla media europea e stazionaria nel tempo come dimostrano i dati dell'indice DESI di digitalizzazione dell'economia e della società (Fig. 1)³, le biblioteche possono – e dovrebbero – essere riconosciute come infrastrutture civiche per la *digital literacy*: luoghi in cui l'accesso alle tecnologie, l'accompagnamento nei loro usi e la progettazione di percorsi formativi mirati contribuiscono concretamente a ridurre il *digital divide* e a rendere possibili, per tutti, le altre forme di alfabetizzazione necessarie ad abitare il presente.

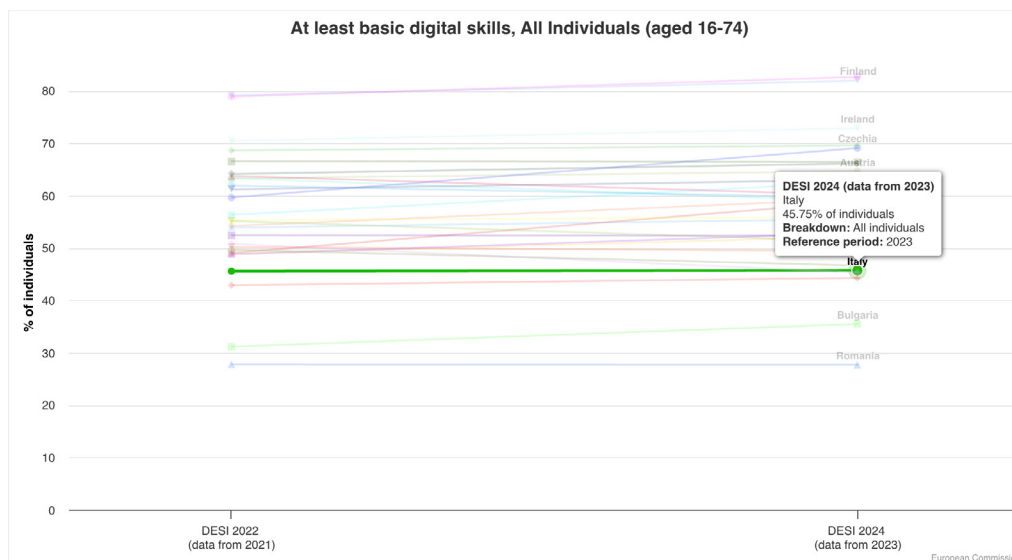


Figura 1. DESI. At least basic digital skills 2021-2023

In questa prospettiva, le biblioteche dovrebbero quindi qualificarsi come luoghi privilegiati per l'educazione digitale della cittadinanza: spazi pubblici e inclusivi in cui la

³ Il DESI è un indice composito elaborato dalla Commissione Europea per monitorare il grado di digitalizzazione dei Paesi membri dell'UE. Cfr. <<https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/>>. Nel 2025 è uscito il *Report on the state of the Digital Decade* che valuta i progressi compiuti dall'UE nella trasformazione digitale verso il raggiungimento degli obiettivi del programma politico per il decennio digitale 2023. Cfr. <<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/state-digital-decade-2025-report>>.

trasformazione digitale può tradursi in opportunità concrete di accesso, accompagnamento e sviluppo di competenze, a partire dalla *digital literacy* che abilita le altre forme di alfabetizzazione necessarie a muoversi consapevolmente nel presente.

Proprio il modo in cui tali potenzialità si confrontano con le condizioni reali in cui operano biblioteche e bibliotecari – dotazioni, profili professionali, atteggiamenti nei confronti degli ambienti digitali, politiche di formazione – è al centro dell'attività di ricerca condotta dal BIBLAB⁴ all'interno del progetto Sapere Digitale. Educazione civica digitale in biblioteca, che nei paragrafi successivi consentirà di mettere a fuoco più da vicino criticità, bisogni e strategie di attivazione emerse sul campo.

4. Questioni e criticità

L'insieme delle ricerche condotte in questi anni mette in evidenza un quadro di criticità stratificate, che si collocano su piani diversi – strutturale, organizzativo, professionale e simbolico – ma che convergono nel rendere fragile il posizionamento delle biblioteche come infrastrutture per la cittadinanza e l'educazione civica digitale. Sul piano strutturale pesano la cronica carenza di personale di ruolo, l'età media elevata, il ricorso esteso a volontari e figure sotto-inquadrate, la precarietà contrattuale e la scarsità di risorse economiche che, soprattutto nei piccoli contesti, costringono un'unica persona a coprire tutte le funzioni, dal reference alla gestione dei servizi digitali.

In questo scenario, le opportunità offerte dal PNRR, dai bandi e dai progetti arrivano spesso su un terreno organizzativo e professionale poco attrezzato a trasformare l'innovazione in cambiamento stabile: i servizi digitali faticano a diventare parte stabile e pienamente integrata della missione bibliotecaria e restano legati a progetti, bandi, emergenze (come la pandemia) o alla sensibilità di singoli bibliotecari particolarmente motivati.

In questo contesto, il progetto Sapere Digitale. Educazione civica digitale in biblioteca – attivo dal 2019 in Piemonte e successivamente esteso alla Valle d'Aosta – costituisce un osservatorio privilegiato per indagare tensioni e criticità che attraversano il rapporto tra biblioteche, bibliotecari e digitale. Nato con l'obiettivo di incentivare il ruolo delle biblioteche nell'educazione civica digitale e di sostenere lo sviluppo di competenze relative non solo all'*information literacy* ma anche alla media e *data literacy*, il progetto ha fin dall'inizio intrecciato tre assi fondamentali: formazione, attivazione delle biblioteche e ricerca, configurandosi come un modello a livello nazionale e consentendo di far emergere in modo nitido sia le potenzialità, sia le fragilità strutturali e culturali che caratterizzano il contesto bibliotecario italiano rispetto al digitale.

Una prima area problematica riguarda le condizioni strutturali in cui operano molte biblioteche. La scarsità di personale di ruolo e l'elevata età media, il basso riconoscimento del valore delle biblioteche da parte degli amministratori, la cronica insufficienza di fondi dedicati al digitale e alla formazione, insieme a procedure burocratiche

⁴ Laboratorio di Biblioteconomia sociale e ricerca applicata alle biblioteche di Sapienza Università di Roma diretto dalla prof.ssa Chiara Faggiolani (<<https://lcm.web.uniroma1.it/it/laboratorio-biblab>>).

complesse, frenano lo sviluppo di una cultura digitale sistemica e capillare. Le indagini quantitative condotte nella prima fase di Sapere Digitale – attraverso questionari rivolti sia ai responsabili delle biblioteche e dei servizi sia ai singoli bibliotecari (Battaggia & Giovannoli, 2021) – hanno evidenziato, ad esempio, la mancanza di dotazioni tecnologiche aggiornate (pc, tablet, LIM, stampanti 3D, ereader) e la scarsità di finanziamenti specifici per l’implementazione del digitale, con ricadute dirette sulla possibilità di progettare e sostenere nel tempo servizi e progetti innovativi.

In questo quadro, un elemento ricorrente emerso sia dai questionari sia dai successivi focus group è la dipendenza da “spinte esterne”. La progettualità digitale delle biblioteche – tanto in termini di servizi quanto di formazione – spesso si attiva in risposta a fattori contingenti: bandi straordinari, programmi come il PNRR, emergenze come la pandemia, l’introduzione di nuovi servizi quali le piattaforme di prestito digitale. Se da un lato queste occasioni hanno rappresentato reali opportunità di innovazione – si pensi, durante la pandemia, alla rapida apertura di nuovi canali digitali, all’uso di piattaforme di videoconferenza, alla creazione di contenuti digitali e di tutorial per i servizi di biblioteca digitale – dall’altro hanno contribuito a consolidare un modello di sviluppo frammentato, episodico, poco ancorato a una visione di lungo periodo, con il rischio che i progetti restino “isole” difficilmente integrabili in una strategia complessiva di trasformazione digitale della biblioteca.

Una seconda area di criticità, strettamente intrecciata alla prima, riguarda il rapporto soggettivo dei bibliotecari con il digitale, ciò che nell’esperienza di Sapere Digitale è stato concettualizzato come “sentire digitale” (Battaggia & Giovannoli, 2021). Le ricerche condotte hanno evidenziato come diversi bibliotecari, pur riconoscendo l’importanza del ruolo della biblioteca nell’alfabetizzazione digitale dei cittadini, non si percepiscano come figure di riferimento legittimate a svolgere questo compito. Alla percezione di competenze insufficienti si aggiunge spesso una relazione controversa con gli ambienti e gli strumenti digitali, caratterizzata da sentimenti contrastanti che possono oscillare dall’entusiasmo alla paura, dal fascino alla diffidenza, fino a stati di ansia nel muoversi in contesti digitali.

L’indagine qualitativa condotta tramite focus group nella seconda fase del progetto ha permesso di sistematizzare queste evidenze delineando quattro profilitipo di professionisti nei confronti del digitale: il lavoratore consapevole, il lavoratore utilitaristico-interessato, il lavoratore inconsapevole e il lavoratore respingente. Il lavoratore consapevole comprende il digitale come dimensione intrinseca del proprio lavoro e si assume responsabilmente il ruolo di mediatore tra contenuti, servizi digitali e persone, investendo nella formazione continua e nella progettazione di percorsi di alfabetizzazione; il lavoratore utilitaristico-interessato utilizza il digitale in modo selettivo, limitandosi agli aspetti che semplificano il proprio lavoro (software gestionali, strumenti di controllo, applicativi di base) senza cogliere appieno le opportunità educative e relazionali che esso può offrire agli utenti. Il lavoratore inconsapevole vive un “sentire digitale” tormentato: utilizza le tecnologie in modo semplificato, fatica a coglierne la complessità e percepisce il digitale come una soglia difficile da superare, che tende a trasformarsi in un vero e proprio muro cognitivo; il lavoratore respingente, infine, prova una marcata avversione nei confronti del digitale, che interpreta prevalentemente in termini di sem-

plificazione, accelerazione, superficialità, e partecipa alla formazione specifica solo se obbligato dall'amministrazione, limitandosi ad applicare quanto appreso entro i confini minimi richiesti dal proprio ruolo (Battaggia & Mercanti, 2024).

Queste diverse posture non possono essere lette esclusivamente in chiave individuale. Esse si intrecciano con le condizioni di lavoro, con i vincoli organizzativi, con le occasioni – o le mancanze – di formazione strutturata, con l'assenza di una visione condivisa del ruolo del digitale nella missione della biblioteca. In questo senso, il concetto di “sentire digitale” consente di spostare l'attenzione dalla sola dimensione delle competenze tecniche a quella più ampia delle rappresentazioni, delle percezioni, delle dimensioni emotive e identitarie che condizionano l'uso del digitale nel lavoro quotidiano, restituendo la complessità del modo in cui i bibliotecari abitano gli ambienti digitali.

Una terza area critica riguarda proprio la formazione. Dai dati raccolti nelle diverse fasi di Sapere Digitale emerge come, negli ultimi anni, una quota significativa di bibliotecari non abbia avuto accesso a percorsi formativi strutturati in ambito digitale, fatta eccezione per la formazione legata a specifici servizi come il prestito digitale. Quando la formazione è presente, spesso assume la forma di interventi “chiavi in mano”, fortemente pratici e orientati all'apprendimento dell'uso di singoli strumenti o applicativi, senza un adeguato inquadramento teorico e senza un collegamento esplicito con la progettazione di servizi e progetti; tale impostazione, pur rispondendo nell'immediato a esigenze operative, rischia di produrre un apprendimento frammentario, centrato sulle tecniche più che sulla costruzione di cornici di senso entro cui collocare strumenti, metodi e scelte progettuali.

I focus group hanno inoltre evidenziato come, in molti casi, la formazione non riesca a tenere insieme la forte eterogeneità dei partecipanti in termini di competenze digitali pregresse, con corsi percepiti come eccessivamente elementari da alcuni e troppo complessi da altri, rendendo difficile tradurre i contenuti formativi in progettualità concrete all'interno delle biblioteche. Al tempo stesso, i formatori coinvolti in Sapere Digitale hanno osservato che i bibliotecari tendono ad essere motivati alla formazione da spinte prevalentemente endogene – il desiderio di migliorarsi e di ampliare il proprio orizzonte professionale – più che da pressioni esterne di natura economica o organizzativa, come avviene per altre categorie professionali; un potenziale che potrebbe essere valorizzato meglio attraverso percorsi formativi capaci di rendere esplicita e visibile la ricaduta sociale e culturale delle competenze digitali acquisite.

Una quarta area di criticità riguarda alcune dimensioni del digitale in biblioteca che, proprio perché poco presenti nel discorso dei bibliotecari, risultano particolarmente significative. Sempre nei focus group, ad esempio, sono emersi in maniera debole temi quali la comunicazione e le strategie di comunicazione digitale, il potenziale delle relazioni con gli utenti e degli strumenti di Customer Relationship Management, la raccolta e l'analisi dei dati, la digitalizzazione e la valorizzazione del patrimonio culturale. Queste “assenze” suggeriscono la necessità di lavorare non solo su competenze tecniche specifiche, ma su una visione più ampia del digitale come dimensione trasversale che attraversa processi, relazioni, narrazioni e pratiche di valutazione, e che richiede lo sviluppo di una vera e propria “cultura del dato”.

In filigrana a tutte le criticità finora richiamate, si coglie infine un nodo trasversale: la difficoltà di comprendere e assumere la complessità del digitale. L'attenzione tende spesso a concentrarsi sulla tecnologia come strumento, sulle “nuove tecnologie” da rincorrere, più che sulle trasformazioni profonde che il digitale produce nei modi di apprendere, comunicare, partecipare, lavorare e progettare. Come mostrano sia i dati quantitativi sia le narrazioni, il rischio è duplice: da un lato limitarsi a un uso meramente strumentale del digitale che non mette in discussione visioni consolidate di biblioteca e di lavoro bibliotecario; dall'altro lasciarsi guidare da impulsi esterni ed emergenziali senza una cornice interpretativa e progettuale in grado di orientare scelte, priorità e investimenti.

L'esperienza di Sapere Digitale, con il suo intreccio tra formazione, attivazione e ricerca, mostra tuttavia che è possibile costruire percorsi in cui le biblioteche siano soggetti attivi capaci di interrogare criticamente il proprio “sentire digitale”, di mappare dotazioni e competenze, di sperimentare progetti e di riflettere collettivamente sulle condizioni necessarie perché il digitale diventi parte integrante della propria identità istituzionale e non un'aggiunta accessoria. È a partire da queste evidenze che, nel paragrafo successivo, verrà proposto un framework fondato sull'integrazione tra ricerca, formazione e sviluppo, pensato come strumento per affrontare in modo sistemico le questioni e le criticità qui richiamate.

5. Il framework ‘ricerca-formazione-sviluppo’

Grazie all'articolata attività di ricerca condotta per Sapere Digitale e nell'ambito di altri progetti di ricerca svolti da parte del laboratorio BIBLAB, abbiamo potuto approfondire molteplici aspetti e questioni della trasformazione digitale delle biblioteche concentrando in particolare sugli aspetti relazionali, la formazione dei bibliotecari e le loro percezioni del digitale.

Sulla base di questo bagaglio vogliamo proporre un sintetico framework basato su tre complesse aree di attività, ovvero ‘ricerca-formazione-sviluppo’, le quali, ci sembra, sia oggi necessario connettere sia a livello teorico che operativo. Ciò significa che la biblioteconomia e la pratica bibliotecaria dovrebbero, insieme, costruire relazioni tra ricerca, formazione e sviluppo nell'ottica di una trasformazione digitale e di un riposizionamento delle biblioteche in relazione a questa, con la prospettiva di generare un impatto positivo per le persone. Ovviamente queste relazioni devono essere sviluppate in base alla tipologia di biblioteca, al contesto di riferimento e ai pubblici reali e potenziali a cui si rivolge la biblioteca.

Sebbene i principi alla base del framework caratterizzino da tempo l'approccio e la visione del BIBLAB e siano il risultato di riflessioni maturate nell'ambito di diverse attività di ricerca – tra cui il progetto Sapere Digitale, che si distingue per articolazione, complessità e durata nel tempo –, il modello qui proposto rappresenta una prima sistematizzazione e formalizzazione di un percorso di riflessione tuttora in corso. Esso va quindi inteso come un framework preliminare, elaborato a partire dalle evidenze emerse dalle

indagini e dalle esperienze progettuali sviluppate negli ultimi anni, e finalizzato a offrire una chiave interpretativa e metodologica per mettere in relazione ricerca, formazione e sviluppo. Non si tratta pertanto di un modello già validato empiricamente in tutte le sue componenti, ma di una proposta teorico-metodologica derivata dalle evidenze raccolte nelle attività di ricerca e concepita come base per successive sperimentazioni, verifiche e sviluppi. In questa sede se ne propone una prima anticipazione, con l'obiettivo di evidenziarne le potenzialità come strumento di analisi e progettazione per le biblioteche. Saranno tuttavia necessari ulteriori approfondimenti teorici e applicazioni empiriche per definirne in modo più preciso caratteristiche, modalità di utilizzo e limiti. Pur nascendo dall'osservazione e dall'analisi di specifici contesti progettuali, il framework è stato concepito con una prospettiva trasferibile e adattabile. I principi che lo caratterizzano possono infatti essere declinati in relazione alle diverse tipologie di biblioteche, alle loro missioni, ai contesti di riferimento e agli obiettivi dei singoli progetti, consentendo di sviluppare attività di analisi, valutazione e progettazione con una valenza strategica che va oltre il singolo intervento o la singola esperienza. In una biblioteca di pubblica lettura, ad esempio, il framework può orientare lo sviluppo di servizi e percorsi di educazione civica digitale rivolti alla cittadinanza; in una biblioteca accademica può supportare attività legate all'information literacy, alla ricerca e alla gestione dei dati della ricerca; in una biblioteca storica o di conservazione può essere applicato a progetti di digitalizzazione, valorizzazione del patrimonio e sviluppo del *digital cultural heritage*. Pur nella diversità dei contesti, il principio resta il medesimo: mettere in relazione ricerca, formazione e sviluppo per progettare interventi coerenti con la missione dell'istituzione e con i bisogni delle comunità di riferimento.

In generale, le attività di ricerca, formazione e sviluppo sono connesse tra loro in maniera sistemica e il venire meno di una ha un impatto sulle altre. Molto semplicemente: quale formazione per bibliotecari si può progettare se prima non c'è una ricerca finalizzata a comprendere le competenze che ci sono, quelle che mancano, le altre carenze, le percezioni e le difficoltà, e in generale le potenzialità e le criticità del contesto in cui la formazione si inserisce, affinché sia la base per nuovi sviluppi?

L'idea di un framework per connettere le tre aree di attività vuole anche evitare la frammentazione e che un'attività - ad esempio di ricerca - sia fine a se stessa.

Il framework non coinvolge solo i bibliotecari, ma anche l'utenza: è su questa che impatta lo "sviluppo" proposto dai bibliotecari. Nello stesso tempo, l'utenza - e la non utenza - può anche essere l'oggetto della ricerca, al fine di sviluppare servizi e progetti, tra cui anche la formazione verso di essa. Inoltre l'utenza stessa può anche contribuire direttamente allo sviluppo insieme ai bibliotecari: si pensi ad esempio al servizio civile (spesso i giovani sono impegnati in progetti di facilitazione digitale), alla co-progettazione, alla collaborazione con associazioni, imprese o professionisti che diventano a loro volta artefici di "formazione" e "sviluppo" insieme ai bibliotecari.

La ricerca è fondamentale per molti aspetti, primo fra tutti la comprensione della realtà. Per avere una conoscenza approfondita e da diverse angolazioni è importante raccogliere dati di varia tipologia, impiegando più metodologie e tecniche d'indagine. Questi possono essere ottenuti tramite questionari, interviste, focus group; in sessioni

di cooperazione, ad esempio di *design thinking*; tramite l'osservazione e la relazione quotidiana; tramite strumenti di *analytics* che permettono di tracciare usi e comportamenti, utili per capire ad esempio come gli utenti usano gli ambienti digitali della biblioteca e i canali social; a questi si aggiungono ovviamente i dati di attività raccolti in modalità diversa, i quali riguardano l'uso della biblioteca e dei suoi servizi, anche per quanto riguarda le attività legate al digitale e i servizi digitali. Tutti questi dati possono essere in relazione tra loro e oggetto di analisi. Ciò non significa che ogni metodologia e tecnica deve essere impiegata sempre e in ogni contesto, ma che si possono sviluppare strategie di ricerca diversificate in base alle esigenze delle varie realtà e a come queste evolvono nel tempo, modulando attività costanti – come la raccolta di dati relativi agli usi – e attività svolte coerentemente a particolari esigenze.

Sempre di più appare necessario che gli istituti culturali, in base alla loro struttura e organizzazione, sviluppino una dashboard che comprenda dati ottenuti tramite diverse attività di ricerca, frutto di un metodo e un'attività di ricerca costante e che evolve nel tempo, che aiuti a comprendere la realtà, la bontà o meno di ciò che si sta facendo, quali sono i bisogni, migliorare cosa si sta facendo, quali progetti e servizi sviluppare. A tal proposito, come anticipato in precedenza, si evidenzia l'importanza di sviluppare una "cultura del dato", quindi una competenza trasversale che riguarda metodologie e tecniche di raccolta e analisi dei dati. In quest'ottica, la ricaduta della ricerca è certamente la conoscenza e la comprensione della realtà, ma anche produrre un impatto positivo. Questo si ottiene grazie allo sviluppo di servizi e progetti per la comunità. Pertanto la ricaduta ultima della ricerca, oltre alla conoscenza, è lo sviluppo e quindi la progettazione per produrre un impatto.

Il nodo centrale di tutto ciò è la formazione, la quale è necessaria per fare ricerca e per sviluppare la "cultura del dato". Mentre la ricerca può riguardare la formazione, avere come fine quello di capire che tipo di formazione serve e su quali temi ed è utile per progettare la formazione. Ciò riguarda sia la formazione indirizzata ai bibliotecari, quindi una formazione professionale svolta da altri professionisti dell'ambito bibliotecario e di altri ambiti, sia la formazione rivolta agli utenti, organizzata dai bibliotecari e fornita dagli stessi, eventualmente insieme ad altri professionisti.

A tal proposito la formazione può dare risultati migliori se si basa su un'attività di ricerca che, come si diceva prima, permette di conoscere la realtà (quindi le criticità, i bisogni ecc.). Inoltre, anche la formazione stessa può essere una forma di ricerca, poiché dalle attività di formazione si può capire molto sulle esigenze dei partecipanti e su come modellare la formazione.

A sua volta la formazione è fondamentale per la terza area di attività del framework, ovvero lo sviluppo, quindi la progettazione, la gestione, la valutazione di servizi e progetti. Tanto che, per certi versi, può essere intesa anche come una "formazione allo sviluppo".

Nonostante dalle indagini condotte sia emerso, come anticipato, che i bibliotecari preferiscono soluzioni formative "chiavi in mano", quindi molto pratiche, dalla chiara finalità operativa orientata all'apprendimento dell'uso di applicativi, il coinvolgimento nelle indagini di formatori, docenti, professionisti, specialisti del mondo delle biblioteche e della cultura, ha portato all'attenzione una carenza di consapevolezza generale

grazie alla quale coltivare lo sviluppo di servizi e progetti che vedono l'utilizzo di determinate tecnologie e applicativi. Quello che spesso manca è la consapevolezza della complessità del digitale, e di approcci e metodi legati al digitale. Proprio per questo la formazione non può essere isolata, ma deve essere connessa con la ricerca e lo sviluppo – e per certi versi le lega insieme – considerando che la ricerca si pone come guida tra le attività, affinché formazione e sviluppo siano adeguati e coerenti.

Infatti, lo sviluppo riguarda servizi e progetti di diversa tipologia, in base alla biblioteca e al contesto di riferimento, considerando anche le relazioni che ogni biblioteca può avere con altre biblioteche (anche di diversa tipologia), con altri istituti culturali (si pensi alla prospettiva MAB), con enti, associazioni, aziende, professionisti ecc. Lo sviluppo può riguardare ad esempio corsi di formazione per l'utenza o per i bibliotecari, progetti di facilitazione digitale, progetti con le scuole, eventi, attività di coprogettazione, innovazione dei servizi in presenza, digitalizzazione del patrimonio culturale, sviluppo di una digital library, comunicazione, advocacy, progetti orientati alla partecipazione culturale e all'*engagement*.

Serve quindi uno sviluppo orientato alla costruzione di “cornici di senso” entro cui inserire l'uso di strumenti e applicativi digitali, al fine di progettare con maggiore consapevolezza un impatto culturale e sociale, e non un apprendimento all'uso incentrato su tecniche e frammentario.

Si evidenzia inoltre la ciclicità delle componenti del framework proposto, poiché lo sviluppo a sua volta ha bisogno di una ricerca orientata alla valutazione e al nuovo sviluppo; quindi una ricerca che non solo preceda lo sviluppo, ma sia anche orientata alla valutazione di quanto realizzato, al fine di comprenderne il valore, migliorare i processi di sviluppo di servizi e progetti e potenziarne l'impatto.

In questa riflessione si devono considerare anche gli aspetti qualitativi, le percezioni, il vissuto e le visioni dei soggetti, fondamentali per tutte le tre aree di attività. Quindi, come già ampiamente discusso nel paragrafo precedente, è importante comprendere il *sentiment* legato al digitale. Ciò non solo per quanto riguarda l'uso di alcuni strumenti, ma anche l'introduzione di metodi di lavoro e lo sviluppo di nuovi approcci di lavoro, comprendendo anche come questo è vissuto dai bibliotecari.

6. Conclusioni

La riflessione proposta in questo articolo ha mostrato come la trasformazione digitale delle biblioteche non possa essere ridotta all'introduzione di nuovi strumenti o all'attivazione di alcuni servizi online, ma vada compresa come un processo complesso che investe identità, missione, assetti organizzativi della biblioteca e relazioni con i pubblici. La prospettiva dello sviluppo delle *literacies* – e in particolare della *digital literacy* come dimensione infrastrutturale rispetto alle altre forme di alfabetizzazione – consente di riconoscere nelle biblioteche non solo luoghi di accesso alle risorse, ma spazi abilitanti in cui le persone possono sviluppare competenze critiche per abitare la società digitale. In questo quadro, i dati disponibili e le ricerche condotte mostrano però un divario

persistente tra le potenzialità attribuite alle biblioteche e le condizioni reali in cui esse operano, segnate da fragilità strutturali, disomogeneità territoriali, carenze di formazione e da un “sentire digitale” dei bibliotecari ancora ambivalente.

L’esperienza di Sapere Digitale, letta in dialogo con altri percorsi di ricerca condotti all’interno del Laboratorio BIBLAB, ha messo in luce come la trasformazione digitale passi attraverso le persone oltre che attraverso le tecnologie: dotazioni, piattaforme e servizi sono efficaci solo se trovano bibliotecari in grado di riconoscersi come mediatori legittimati del digitale, sostenuti da contesti organizzativi che valorizzano la formazione continua, la sperimentazione e la cultura del dato. Le criticità emerse – dipendenza da spinte esterne, progettualità episodiche, formazione frammentata, scarso presidio di ambiti come comunicazione digitale, analisi dei dati, valorizzazione del patrimonio – non riguardano quindi semplicemente “lacune tecniche”, ma rimandano a un ripensamento più profondo delle priorità istituzionali e delle politiche professionali. In questo senso, la categoria di “sentire digitale” aiuta a tenere insieme dimensioni cognitive, emotive e identitarie, invitando a progettare interventi che non si limitino a colmare gap di competenze, ma accompagnino processi di ridefinizione del ruolo professionale. Più che presentare i risultati di una singola ricerca, con questo contributo abbiamo proposto una riflessione che integrasse le evidenze emerse da diverse attività di ricerca applicata entro una cornice interpretativa e metodologica. In questa prospettiva, l’articolo ha delineato una lettura della trasformazione digitale fondata sull’integrazione tra ricerca, formazione e sviluppo, con l’obiettivo di offrire un possibile riferimento per l’analisi e la progettazione dei processi di innovazione nelle biblioteche.

Il framework “ricerca-formazione-sviluppo” proposto nelle pagine finali offre un possibile approccio per affrontare queste sfide in modo sistemico. Legare in modo circolare la conoscenza empirica dei contesti (ricerca), la progettazione mirata di percorsi di aggiornamento e riflessione critica, rivolti a bibliotecari e utenti (formazione), e la costruzione di servizi e progetti in base a obiettivi specifici e radicati nei bisogni emersi (sviluppo), significa contrastare la frammentazione che spesso caratterizza le iniziative sul digitale, e orientare le energie verso traiettorie di cambiamento più strutturali. Si tratta di un framework che interpella non solo le singole biblioteche, ma anche la biblioteconomia come disciplina, le associazioni professionali, le amministrazioni e i soggetti privati che oggi concorrono a definire le politiche del digitale nei territori.

In prospettiva, sarà importante continuare a sperimentare e documentare percorsi che mettano in pratica questa integrazione: progetti che assumano esplicitamente il digitale come leva per ripensare il posizionamento delle biblioteche nell’ecosistema culturale, che coinvolgano in modo strutturato bibliotecari, utenti e nonutenti, altri istituti culturali, scuole, enti del terzo settore e imprese. Allo stesso tempo, sarà necessario rafforzare gli spazi di confronto tra ricerca e pratica, affinché i risultati delle indagini sul campo alimentino effettivamente scelte formative e progettuali, e viceversa le esperienze delle biblioteche orientino nuove domande di ricerca. Solo in questa dinamica circolare – in cui la trasformazione digitale viene agita e riflessa insieme – le biblioteche potranno consolidarsi come infrastrutture civiche della trasformazione digitale, capaci di coniugare innovazione tecnologica, giustizia sociale, partecipazione culturale, svilup-

po della persona, dei gruppi di interesse e delle varie comunità.

Bibliografia

- American Library Association (ALA). (1989). *Presidential Committee on Information Literacy: Final report*.
- American Library Association (ALA). (n.d.). *New literacies*. <https://literacy.ala.org/multiple-literacies/>
- Association of College and Research Libraries (ACRL). (2011). *ACRL visual literacy competency standards for higher education*. <https://www.ala.org/acrl/standards/visualliteracy>
- Associazione Italiana Biblioteche (AIB). (2023). *Piano d'azione per l'infrastruttura nazionale della conoscenza*. AIB.
- Barbuti, N. (2022). *La digitalizzazione dei beni documentali: Metodi, tecniche, buone prassi*. Editrice Bibliografica.
- Barbuti, N., & De Bari, M. (2020). Digitalizzazione e patrimonio culturale digitale: ambiguità, ipotesi, definizioni. *AIDA Informazioni*, (3–4), 15–31.
- Battaggia, M., & Giovannoli, A. (2021). Sapere e sentire digitale. *Biblioteche Oggi*, 39(3), 16–28. <https://doi.org/10.3302/0392-8586-202103-016-1>
- Battaggia, M., & Mercanti, F. (2024). Sapere e sentire digitale. Nuove prospettive di indagine per una visione più complessa e consapevole. *Biblioteche Oggi*, 42(1), 14–23. <https://doi.org/10.3302/0392-8586-202401-014-1>
- CILIP. (2018). *Definition of Information Literacy*. (Trad. it. 2019, AIB).
- Consiglio dell'Unione europea. (2025). *Benefici e rischi dell'intelligenza artificiale*. <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/benefits-and-risks-of-ai/#risks>
- Di Domenico, G. (2015). Un'identità plurale per la biblioteca pubblica. *AIB Studi*, 55(2), 235–246.
- Faggiolani, C., & Galluzzi, A. (2015). L'identità percepita delle biblioteche: la biblioteconomia sociale e i suoi presupposti. *Bibliotime*, 18(1). <https://www.aib.it/aib/sezioni/emr/bibtime/num-xviii-1/galluzzi.htm>
- Faggiolani, C., & Solimine, G. (2013). Biblioteche moltiplicatrici di welfare. Verso la biblioteconomia sociale. *Biblioteche Oggi*, (3), 15–19.
- International Federation of Library Associations and Institutions, & United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2022). *Manifesto IFLA-UNESCO delle biblioteche pubbliche 2022*. *AIB studi*, 62(2), 431–434.
- Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT). (2023). *Lettura di libri e fruizione delle biblioteche*. <https://www.istat.it/comunicato-stampa/lettura-di-libri-e-fruizione-delle-biblioteche/>
- Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT). (2024a). *Statistiche culturali – Biblioteche*. <https://www.istat.it/tavole-di-dati/statistiche-culturali-anno-2023/>
- Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT). (2024b). *Le biblioteche di pubblica lettura in Italia*. <https://www.istat.it/comunicato-stampa/le-biblioteche-di-pubblica-lettura->

[in-italia-anno2022/](#)

Marras, A. M. (2024). *Biblioteche, archivi, musei: I nuovi confini digitali*. Editrice Bibliografica.

Mercanti, F. (2024). Prestito digitale: evoluzione del servizio dopo la pandemia. In *Rapporto sulle biblioteche italiane 2021–2023* (pp. 81–96). Associazione Italiana Biblioteche.

Meschini, F. (2020). Dati, informazione e competenza: dell'inevitabile pervasività delle infodemie e del perché non possiamo più fare a meno dell'information literacy. *AIB Studi*, 60 (2), 385–409.

NAMLE. (n.d.). *Media literacy defined*. <https://namle.org/resources/media-literacy-defined/>

Open Data Institute. (n.d.). *Data literacy: What is it and how do we address it at the ODI?* <https://theodi.org/news-and-events/blog/data-literacy-what-is-it-and-how-do-we-address-it-at-odi/>

Ranganathan, S. R. (2010). *Le cinque leggi della biblioteconomia*. Le Lettere.

Sacco, P. L. (2020). Piattaforme digitali aperte, luoghi della connessione: le biblioteche e la sfida dell'inclusione. *AIB Studi*, 60(3), 517–519.

Solimine, G. (2024). *Leggere in biblioteca*. Editrice Bibliografica.

UNESCO World Heritage Centre. (s.d.). Glossary. Consultato il 13 luglio 2026 da <https://whc.unesco.org/en/glossary>

Vivarelli, M. (2022). Tra gestione e interpretazione: paradigmi, modelli, identità della biblioteconomia contemporanea. In *Culture e funzione sociale della biblioteca* (pp. 377–392). Associazione Italiana Biblioteche.

World Health Organization. (1998). *Health promotion glossary*.

Zurkowski, P. G. (1974). *The information service Environment Relationship and Priorities*. Related Paper n. 5. <https://eric.ed.gov/?id=ED100391>