



# Lavorando al piano strategico di CUBI

Secondo rapporto

Materiali conclusivi per lo sviluppo  
del piano strategico partecipato del sistema  
bibliotecario CUBI

A cura di

Alessandro Agustoni, Marco Cau, Graziano Maino

# Lavorando al piano strategico di CUBI

Secondo rapporto

---

# Lavorando al piano strategico di CUBI

## Secondo rapporto

### Materiali conclusivi per lo sviluppo del piano strategico partecipato del sistema bibliotecario CUBI

Nell'area a est di Milano, 57 Comuni stanno unificando due Sistemi bibliotecari in un'unica organizzazione, finalizzata a promuovere e coordinare l'attività di settanta biblioteche, già oggi co-operanti in CUBI - *culture e biblioteche in rete*.

In questo secondo rapporto ([qui](#) è scaricabile il primo rapporto), vengono presentate le attività per la costruzione partecipata del piano strategico della nuova organizzazione unitaria CUBI, i risultati delle ricerche conoscitive sulle risorse professionali impegnate nelle settanta biblioteche, gli spunti emersi dai workshop di coinvolgimento di amministratori e cittadini dei comuni del territorio di CUBI, gli esiti delle visite-studio in Italia e in Danimarca, un'analisi comparata delle possibili forme giuridiche adottabili.

Da ultimo viene presentata la proposta di piano strategico per CUBI, messa a disposizione dei decisori pubblici locali per la necessaria valutazione e la successiva adozione.

---

#### PAROLE-CHIAVE:

**Assetto istituzionale, biblioteca, canvas, consultazione, partecipazione, piano strategico, ricerca conoscitiva, sistema bibliotecario, visite-studio.**

Come il primo rapporto di ricerca, anche questo secondo rapporto è scaricabile dal sito di **Percorsi di secondo welfare** ([www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)) e dal sito del **Sistema bibliotecario CUBI - culture biblioteche in rete** ([www.CUBInrete.it](http://www.CUBInrete.it)).

---

© Percorsi di secondo welfare 2020

Le ricerche di Percorsi di secondo welfare - ISBN 9791280161017

[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it) - [info@secondowelfare.it](mailto:info@secondowelfare.it)

Milano, 2020

## Sintesi dei capitoli

### Capitolo 1

#### La costruzione partecipata del piano strategico di CUBI

Nel primo capitolo si dà conto delle attività di coinvolgimento realizzate per alimentare l'elaborazione del piano. Vengono illustrate le fasi che hanno segnato il percorso di progettazione partecipata del piano; il metodo, gli strumenti e le tecniche impiegate; e la mappa dei momenti e dei luoghi del coinvolgimento degli attori nel processo partecipato. Il percorso ha coinvolto i principali attori in gioco: i decisori pubblici locali dei cinquantasette comuni che hanno dato vita a CUBI; cittadini, utenti e associazioni locali di animazione sociale e culturale; bibliotecari e bibliotecarie delle biblioteche del sistema integrato CUBI (formato dai sistemi del Vimercatese-Trezese e del Melzese-Melegnanese).

### Capitolo 2

#### Le ricerche conoscitive

Nel secondo capitolo vengono illustrate le ricerche sulle esigenze di formazione e aggiornamento del personale, sullo stato e sulle potenzialità delle strutture di alcune biblioteche CUBI (in vista di una scheda di autovalutazione strutturale), sul punto di vista degli amministratori locali e dei bibliotecari di CUBI in merito alle condizioni attuali e alle evoluzioni auspicabili del sistema bibliotecario CUBI.

### Capitolo 3

#### La biblioteca che vorrei

Nel terzo capitolo si dà conto del dialogo con amministratori e cittadini, realizzato attraverso workshop di ascolto e progettazione partecipata proposti ai decisori pubblici e ai cittadini dei comuni di CUBI. Dai tre workshop rivolti agli amministratori locali dei 57 comuni promotori di CUBI sono emerse idee progettuali che - distillate - alimentano la costruzione del piano strategico. Allo stesso modo, dai tre workshop rivolti a utenti, cittadini, rappresentanti delle associazioni locali sono stati raccolti spunti e suggerimenti che consentono di arricchire e articolare la tessitura del piano per i prossimi cinque anni.

### Capitolo 4

#### Visite-studio

Il quarto capitolo del rapporto di ricerca è organizzato in tre parti. Nella prima si illustra l'esperienza del Multiplo di Cavriago (Reggio Emilia), biblioteca e centro culturale operativo dal 2009. Vengono presentati alcuni materiali di lavoro interni che forniscono un quadro progettuale e viene documentato l'esito di un confronto fra le persone che hanno partecipato alla visita-guidata al Multiplo e lo staff che opera a Cavriago. Nella seconda parte vengono presentate le **biblioteche danesi** visitate da una rappresentanza di bibliotecari e di amministratori locali e vengono documentate le riflessioni a margine delle visite-studio.

### Capitolo 5

#### Voci sul campo

Nel quinto capitolo viene pubblicata una recente intervista a Maria Stella Rasetti, direttrice della **biblioteca San Giorgio di Pistoia**, che affronta il tema della biblioteca come infrastruttura socio-culturale al servizio di pubblici e comunità diverse. Maria Stella Rasetti aveva aperto il percorso formativo per i bibliotecari di CUBI con un laboratorio formativo dal titolo "Biblioteche e innovazione" (si veda nel Primo rapporto di ricerca il capitolo 4). Nel capitolo viene inoltre pubblicato un documento pensato per alimentare la riflessione sulla

costruzione del piano strategico. Il testo introduce profili di utenti-tipo delle biblioteche con l'intento di sollecitare uno sguardo meno semplificante: in biblioteca vengono tante persone, con una varietà di domande e di attese che sollecitano il ripensamento costante dei servizi offerti e un loro continuo allineamento alle esigenze di chi fruisce o potrebbe fruire dei servizi delle biblioteche.

## Capitolo 6

### Modelli organizzativi per CUBI

Nel sesto capitolo viene reso disponibile il parere legale richiesto a Paolo Sabbioni, avvocato amministrativista e professore di diritto pubblico presso l'Università Cattolica di Milano, sui possibili modelli organizzativi per la gestione dei servizi bibliotecari, per il sistema bibliotecario CUBI. Un sistema bibliotecario pensato per essere governato dai Comuni che lo promuovono e al tempo stesso agile ed efficiente nella gestione operativa. A premessa del parere tecnico presentiamo una scheda di comparazione delle forme giuridiche considerate.

## Capitolo 7

### Proposta di piano strategico per CUBI

Nel settimo capitolo viene presentata la proposta di piano strategico per CUBI. Un documento che a partire dagli indirizzi di IFLA (Federazione Internazionale delle Associazioni delle Biblioteche) e ONU, facendo tesoro delle indicazioni emerse dal percorso partecipato, propone in modo concreto alle amministrazioni comunali che promuovono il Sistema bibliotecario CUBI di riformulare le ragioni di un impegno comune, di riconsiderare l'assetto organizzativo di CUBI, di definire in modo concreto un piano strategico articolando focus, azioni e programmi. Le coordinate per il piano strategico di CUBI vengono considerate da quattro punti di vista che ne sintetizzano la rilevanza: sono costruite in coerenza con gli indirizzi internazionali di IFLA, sono motivate da mutamenti sociali che generano nuovi bisogni che si manifestano anche su scala locale, esprimono obiettivi concreti, guidati da finalità di valore, sono l'esito di un processo di ricerca e di partecipazione di interlocutori diversi.

## Crediti

### Curatori

**Alessandro Agustoni**, co-direttore del Sistema bibliotecario CUBI e referente del progetto Un piano strategico per CUBI.

**Marco Cau**, agente di sviluppo locale e socio di Pares.

**Graziano Maino**, consulente per le organizzazioni e socio di Pares.

### Contributi

**Luciano Barrilà**, psicologo, si occupa dell'impatto delle tecnologie digitali sulle persone, sui gruppi e nelle organizzazioni, è socio di Pares.

**Marco Muscogiuri**, professore associato del Politecnico di Milano e architetto ([www.alterstudiopartners.com](http://www.alterstudiopartners.com)).

**Alfonso Noviello**, bibliotecario, responsabile settore Pubblica Istruzione, Cultura, Giovani, Sport e Tempo libero, direttore del Multiplo Centro Cultura Cavriago (Reggio Emilia).

**Barbara Mantovi**, referente dell'Artoteca e delle attività culturali del Multiplo Centro Cultura Cavriago (Reggio Emilia).

**Maria Stella Rasetti**, direttrice della biblioteca San Giorgio di Pistoia.

**Paolo Sabbioni**, professore associato di Diritto pubblico dell'Università Cattolica di Milano e avvocato amministrativista.

**Adriano Solidoro**, direttore Osservatorio ISOB – Innovazione Sviluppo Organizzativo per le Biblioteche Pubbliche, Università degli Studi di Milano-Bicocca.

### Elaborazioni statistiche e grafici

Lorenzo Casadei

### Disegni

Michela Nanut

### Progetto grafico

Giulia Bertuzzo

### Coordinamento amministrativo:

Fabio Pessina, co-direttore CUBI e coordinatore del Sistema Bibliotecario Milano-Est

## Ringraziamo

I cittadini e gli amministratori locali che hanno partecipato ai workshop progettuali e i bibliotecari che hanno contribuito all'organizzazione e alla promozione dei workshop.

I bibliotecari del Multiplo di Cavriago (Reggio Emilia) - Francesca Bedogni, Giulia Bonazzi, Fabio Bulgarelli, Barbara Dallasta, Barbara Mantovi, Paolo Ghirardini, Alessia Savastano - e l'assessora Martina Zecchetti che hanno accolto la delegazione di bibliotecari e amministratori di CUBI.

Thomas Nielsen bibliotecario della Tingbjerg Bibliotek Kulturhus di Copenaghen, Kim Nissen, direttore della Billund Bibliotek di Billund, Charlotte Pedersen direttrice della Middelfart Kultur og Bibliotek che hanno accolto la delegazione di bibliotecari e assessori di CUBI.

# Indice

## Lavorando al piano strategico di CUBI

<b>Abstract</b>	<b>3</b>
<b>Crediti</b>	<b>6</b>
<b>Prefazione</b> di Franca Maino, Percorsi di secondo welfare	<b>8</b>
<b>Introduzione</b>	<b>10</b>
<b>1. La costruzione partecipata del piano strategico di CUBI</b>	<b>11</b>
<b>2. Le ricerche conoscitive</b>	<b>21</b>
2.1. Indagine sulle esigenze formative del personale	23
2.2. Lo stato delle strutture delle biblioteche CUBI	40
2.3. Indagine sul punto di vista degli amministratori locali	66
2.4. Indagine sul punto di vista dei bibliotecari di CUBI	79
<b>3. La biblioteca che vorrei: in dialogo con amministratori e cittadini</b>	<b>95</b>
3.1. Idee progettuali dai workshop con amministratori pubblici	98
3.2. Indicazioni trasformative dai workshop con i cittadini	109
<b>4. Visite-studio alla ricerca di confronti progettuali</b>	<b>123</b>
4.1. Considerazioni dalla visita-studio al Multiplo Centro Cultura di Cavriago	124
4.1.1. Spunti dalla visita al Multiplo di Cavriago	125
4.2. Considerazioni dalle visite-studio a cinque biblioteche danesi	139
4.2.1. Le biblioteche visitate in Danimarca	140
4.2.2. Spunti dalla visita alla Tingbjerg Bibliotek	157
4.2.3. Spunti dalla visita alla Nørrebro Bibliotek	161
4.2.4. Spunti dalla visita alla Billund Bibliotek	164
4.2.5. Spunti dalla visita alla Dokk1 Bibliotek	167
4.2.6. Spunti dalla visita alla Middelfart Bibliotek	170
<b>5. Voci sul campo</b>	<b>172</b>
5.1. Le dimensioni socio-culturali nell'esperienza della biblioteca San Giorgio di Pistoia	173
5.2. I profili degli utenti: soggettività, percorsi, domande	179
<b>6. Proposte per un nuovo assetto istituzionale di CUBI</b>	<b>183</b>
6.1. Parere legale sulle forme di gestione assegnabili ad un sistema bibliotecario	188
<b>7. Coordinate per il piano strategico di CUBI</b>	<b>198</b>
7.1. Gli indirizzi di IFLA e ONU	200
7.2. Biblioteche CUBI in un contesto in evoluzione	203
7.3. Proposta di piano strategico per CUBI	215
<b>8. Riferimenti sito-bibliografici</b>	<b>238</b>

## Prefazione

Il welfare italiano si trasforma per effetto delle politiche nazionali, delle linee di azione decise a livello regionale, delle scelte intraprese dagli enti locali. Accanto alle politiche e alle misure sociali di livello nazionale si diffondono forme di welfare basate su accordi fra lavoratori e aziende o fra organizzazioni sindacali e associazioni datoriali e si sviluppano forme di welfare promosse da enti confessionali, da fondazioni, da organizzazioni non profit che lanciano raccolte fondi e campagne di intervento su scala nazionale e locale. E insieme al progressivo estendersi della platea degli attori, si moltiplicano interventi in ambiti e in aree che testimoniano il tentativo di rispondere a dinamiche sociali rapide e imprevedibili, a bisogni sociali emergenti e non sempre considerati in modo adeguato. Il sistema interbibliotecario CUBI si è spinto nei territori dell'innovazione con un laboratorio di ri-progettazione sociale e istituzionale. Un percorso che ha consentito, attraverso processi partecipativi che hanno attivato il contributo di gruppi di portatori di interessi con specifiche appartenenze, avvalendosi di metodologie e tecniche di partecipazione differenziate e promuovendo azioni intenzionali di ripensamento nell'ambito del welfare socio-culturale, di esplorare molteplici dinamiche nel campo delle trasformazioni interne ai sistemi pubblici sovra-locali che offrono servizi ai cittadini. Unite dal sistema interbibliotecario CUBI, 70 biblioteche civiche dei sistemi del Melzese e Melegnanese, Vimercatese e Trezzese operano nella zona orientale dell'Area Metropolitana di Milano e della Provincia di Monza Brianza, con un bacino di utenza di 57 comuni e oltre 600.000 abitanti. Nel settembre 2019 il Laboratorio Percorsi di secondo welfare ha pubblicato il primo rapporto che ha documentato l'avvio e le prime fasi del percorso di ricerca-intervento per la costruzione del piano strategico del sistema interbibliotecario CUBI - Culture biblioteche in rete. Ora pubblichiamo il secondo rapporto su questa esperienza, che dà conto delle attività di ricerca-progettuale intraprese e delle azioni partecipative sviluppate per giungere alla formulazione di una proposta di piano strategico e di un rinnovato assetto istituzionale. L'obiettivo è documentare gli sviluppi del percorso partecipato volto a ripensare le linee di servizio, le forme di collaborazione e il modello organizzativo dei due sistemi bibliotecari che formano CUBI.

Questo secondo rapporto fornisce dunque elementi di analisi e riflessione rispetto all'evoluzione in corso, sollecita l'analisi e la comprensione delle trasformazioni ricercate, induce a proseguire l'esplorazione dei cambiamenti che interessano il welfare socio-culturale che le biblioteche contribuiscono a realizzare. Si tratta di un campo di ricerca e di intervento promettente ma solo in parte esplorato, che Percorsi di secondo Welfare è impegnato ad approfondire. Le biblioteche se pure diffuse con capillarità differente sul territorio italiano svolgono - grazie al loro radicamento nella comunità - azioni di promozione del welfare peculiari e spesso non pienamente riconosciute e comprese. Sotto questo profilo sono almeno quattro le funzioni che possono assolvere: luoghi di welfare comunitario, veicoli di informazione e conoscenza, laboratori di sviluppo del welfare integrativo, attori di sviluppo e promozione sociale.

**Le biblioteche sono luoghi di welfare comunitario.** In un piccolo centro, in una città o in una periferia le biblioteche sono spazi pubblici aperti, luoghi di aggregazione che consentono a ragazzi, studenti, persone anziane di ritrovarsi, studiare, leggere, socializzare. Luoghi che mettono a disposizione sale per iniziative culturali, incontri e riunioni, attività di volontariato. Luoghi accessibili a persone in difficoltà.

**Le biblioteche offrono accesso a informazioni e conoscenza.** Luoghi fisici e virtuali che insieme alla promozione della lettura, l'accesso ai saperi, possono contribuire a sviluppare nuove abilità e competenze, offrendo opportunità formative e di aggiornamento. Le biblioteche e i sistemi bibliotecari sono luoghi di promozione della conoscenza, di coinvolgimento attivo degli utenti e di sviluppo delle competenze che evolvono agendo da co-promotori del welfare locale.

**Le biblioteche possono essere laboratori di welfare integrativo.** Oltre che spazi di aggregazione diffusa, le biblioteche possono essere luoghi di promozione del lavoro agile offrendo soluzioni che aiutano a conciliare tempi personali e tempi lavorativi. Le biblioteche, e ancora di più reti di biblioteche, possono infatti



accogliere smart worker mediante spazi accessibili e dotati di strumentazioni adeguate al lavoro agile. Ma i sistemi bibliotecari potrebbero anche contribuire con servizi specifici allo sviluppo del welfare aziendale avviando collaborazioni con aziende e reti di imprese. Oltre a diventare luoghi di lavoro attenti al benessere e alle esigenze dei propri dipendenti e pronti ad offrire servizi di welfare aziendale.

**Le biblioteche e i sistemi bibliotecari sono attori di promozione del welfare territoriale.** Le biblioteche e i sistemi che ne ricordano l'azione hanno un ruolo vitale nel partecipare alla definizione di politiche locali e sovra-locali di promozione del benessere, della coesione e dell'inclusione sociale in collaborazione con i servizi sociali, la scuola e le agenzie per la formazione, le politiche attive del lavoro. Sono soggetti titolati a contribuire alla lettura delle dinamiche, all'articolazione dei problemi, all'individuazione delle linee di azione e delle priorità nella costruzione di politiche territoriali sempre più integrate e solidali.

Con l'obiettivo di comprendere e documentare i cambiamenti in atto e di offrire letture e strumenti adeguati ad affrontare le esigenze di cittadini, organizzazioni, network, comunità locali e istituzioni pubbliche, il Laboratorio di ricerca Percorsi di secondo welfare dedica la sua attenzione alla varietà di problemi sociali, alle politiche e agli interventi intrapresi in risposta ai cambiamenti sociali, demografici, politici, tecnologici, culturali, siano essi frutto di scelte sovranazionali, nazionali o territoriali. In questo senso il gruppo di ricerca del Laboratorio è impegnato su diversi fronti: alimenta il portale [secondowelfare.it](http://secondowelfare.it) che pubblica quotidianamente contributi e interventi di ricercatori, esperti e professionisti relativamente alle trasformazioni nei diversi campi del welfare; cura i Rapporti biennali sul secondo welfare in Italia che attraverso dati, infografiche, analisi e valutazioni illustrano le principali trasformazioni in atto nei sistemi di welfare; realizza ricerche e analisi, condotte da gruppi di lavoro qualificati, per conto di realtà pubbliche, private e non profit interessate ad approfondire aspetti specifici in contesti e sistemi organizzativi; documenta attraverso la collana 2WEL, work in progress curati da ricercatori, esperti e professionisti volti ad approfondire dinamiche e tematiche specifiche proprie dei sistemi di protezione sociale.

Nell'ultimo anno Percorsi di secondo welfare ha avviato ricerche in tre aree forse non in primo piano nel dibattito politico e accademico ma considerate rilevanti per comprendere dinamiche sociali significative che interessano il nostro Paese. Una prima area riguarda le esperienze di welfare territoriale non formale che si sviluppano nelle comunità, in particolare tra i gruppi sociali più vulnerabili, a rischio povertà ed emarginazione sociale; forme non rilevate dalle indagini istituzionali ma sempre più centrali per la vita di individui e gruppi sociali.

Una seconda area riguarda l'intreccio fra le dimensioni ambientali e quelle sociali, ovvero le coevoluzioni tra politiche per la tutela dell'ambiente e politiche di welfare al fine di comprendere in che modo scelte di natura ambientale – specialmente nell'era dei cambiamenti climatici – possano favorire o ostacolare forme di protezione sociale. Si tratta di un campo di ricerca urgente, che necessita di quadri interpretativi che consentano di cogliere l'impatto dei cambiamenti climatici e delle crisi ambientali sulle condizioni di convivenza e benessere e prefigurare risposte per fronteggiare e prevenire effetti sociali distruttivi.

Una terza area di ricerca ci riporta ai temi considerati nel presente rapporto di ricerca e mette a tema il nesso tra welfare e cultura. Nell'ambito delle nostre analisi su quello che abbiamo definito come "welfare socio-culturale" cerchiamo di comprendere, ad esempio, in che modo interventi in campo culturale influenzino condizioni di benessere, autonomia ed equità. Quali effetti producano la possibilità diffusa di accesso all'informazione e ai saperi, il superamento del divario digitale, il contenimento dell'analfabetismo funzionale, incrementi delle opportunità culturali. O, ancora, la disponibilità di luoghi pubblici che promuovano nuovi apprendimenti nel corso della vita, l'aggiornamento di competenze e conoscenze per favorire processi di inclusione e coesione sociale per individui e gruppi che corrono il rischio di vivere ai margini della società e delle comunità. Naturale, quindi, il nostro interesse a pubblicare questo nuovo rapporto di ricerca sul sistema CUBI, che molto può dire e sul ruolo che le biblioteche possono assumere per affrontare queste sfide.

**Franca Maino**

Direttrice di Percorsi di secondo welfare

## Introduzione

Nell'ultimo anno e mezzo, all'interno del nostro sistema bibliotecario, si è riflettuto molto di biblioteche, del loro attuale stato di salute ma soprattutto del loro futuro, ossia di cosa potrebbero diventare domani per essere sempre più utili e apprezzate dalle persone che vivono nei tanti Comuni che compongono CUBI.

In questo periodo è stato possibile approfondire vari temi al centro del dibattito internazionale sulla funzione delle biblioteche pubbliche, realizzare approfondite indagini sul campo e coinvolgenti visite-studio, dialogare e ascoltare le idee e le proposte di amministratori locali, bibliotecari e cittadini.

Si è trattato di un intenso e necessario percorso di ideazione collettiva che ha messo in luce come la biblioteca del futuro debba essere contemporaneamente molte cose: sicuramente un luogo di accesso alla conoscenza e all'offerta culturale ma anche un ambiente di svago, ospitale e piacevole, capace di offrire occasioni informali di formazione, favorendo lo sviluppo di abilità e legami tra le persone.

La presente pubblicazione - come aveva in parte già fatto il precedente rapporto intermedio (presentato nel settembre 2019) - raccoglie, documenta e riorganizza ogni passaggio di questo articolato itinerario, tracciando - nel suo ultimo capitolo - una concreta ipotesi di ripensamento dei servizi bibliotecari e culturali del nostro territorio, nel medio-lungo termine. Quelle ultime pagine sono di fatto la proposta di **Piano Strategico per le Biblioteche CUBI 2021-2025**.

Si apre così l'ultimo tratto del percorso - quello decisionale - in cui la parola passa in prima battuta alla Conferenza dei Sindaci dei due Sistemi Bibliotecari che compongono CUBI: sarà questa Assemblea a dover dare una prima valutazione alla proposta di Piano, a seguito dei necessari approfondimenti e dei momenti di discussione che proporranno.

Febbraio 2020

### **Morena Arfani**

Presidente del Sistema Bibliotecario Milano-Est  
Assessore alla Cultura del Comune di Melzo

### **Emilio Russo**

Presidente del Sistema Bibliotecario Vimercate  
Assessore alla Cultura del Comune di Vimercate

# 1. La costruzione partecipata del piano strategico di CUBI

Alessandro Agustoni, Marco Cau, Graziano Maino

## 1.1. Fasi di coinvolgimento

- Conferenze unificate dei sistemi bibliotecari Milano-Est e Vimercatese
- Percorso formativo per i bibliotecari (novembre 2018 - maggio 2019)
- Gruppo di approfondimento e redazione del canvas
- Workshop di progettazione partecipata con i bibliotecari CUBI
- Workshop con i sindaci, gli assessori e i dirigenti dei Comuni CUBI
- Workshop con i cittadini, i fruitori e le associazioni
- Visita-studio al Multiplo di Cavriago (Reggio Emilia)
- Visita-studio a cinque biblioteche danesi
- Piano strategico, esito del percorso partecipato
- Convegno conclusivo di condivisione

## 1.2. Partecipazione: metodo, strumenti e tecniche

- Canvas per rendere visibili le questioni in gioco e guidare il coinvolgimento
- Indagine socio-demografica
- Indagine sulle infrastrutture: edifici e tecnologie
- Indagine sul punto di vista degli amministratori
- Workshop di coprogettazione
- Scrivere per condividere: il piano strategico come esito del percorso partecipato

## 1.3. Geografia come dimensione della partecipazione

- Andare in visita per conoscere, conoscersi e immaginare innovazioni sostenibili
- Le visite-studio come ricerche esplorative
- Per proseguire: itinerari per conoscersi, promuovere collaborazioni, fare sistema

In questo primo capitolo del rapporto conclusivo (qui il **primo rapporto**) si dà conto delle attività di coinvolgimento sviluppate per costruire il piano strategico di CUBI - culture e biblioteche in rete.

Il percorso partecipato di costruzione del piano strategico ha coinvolto i principali attori in gioco: i decisori pubblici locali dei cinquantasette comuni aderenti a CUBI; cittadini, utenti e associazioni locali di animazione sociale e culturale; bibliotecari e bibliotecarie delle biblioteche del sistema CUBI (formato dai sistemi del Vimercatese-Trezzese e del Melzese-Melegnanese).

**In questo capitolo** vengono illustrate le fasi che hanno segnato il percorso di progettazione partecipata del piano strategico per CUBI; il metodo, gli strumenti, le tecniche impiegate e la mappa dei momenti e dei luoghi del coinvolgimento degli attori nel processo.

## 1.1. Fasi di coinvolgimento

La costruzione del piano strategico del sistema CUBI è l'esito di un percorso partecipato in parte anticipato nel **rapporto intermedio** pubblicato da Percorsi di Secondo Welfare (settembre 2019) e documentato nella sua completezza dal presente **rapporto conclusivo**. L'insieme dei due rapporti traccia compiutamente le fasi di lavoro che hanno portato alla stesura del piano strategico.

Il processo di ripensamento ed elaborazione del piano - deliberato e via via monitorato dalla **conferenza unificata dei sindaci** dei due sistemi bibliotecari che costituiscono la rete CUBI - si articola in diversi passaggi fasi, sviluppate tra ottobre 2018 e i primi mesi del 2020:

- innanzi tutto, un **percorso formativo** per i bibliotecari della rete ha consentito di avviare la riflessione a partire dalla condivisione di un vocabolario comune su cosa significhi, oggi, fare innovazione in biblioteca;
- in seguito, un **gruppo di approfondimento**, costituito da circa dieci bibliotecari della rete CUBI e da alcuni colleghi di altri sistemi, ha focalizzato le questioni chiave da affrontare riassumendole in un indice visuale del piano strategico (canvas);
- un ulteriore passaggio ha previsto la realizzazione di tre cicli di **workshop di progettazione partecipata** animati con l'ausilio di diverse tecniche e riservati rispettivamente ai **bibliotecari**; ai **sindaci**, agli assessori e ai dirigenti dei Comuni aderenti al Sistema; ai **cittadini**, ai fruitori e ai referenti delle associazioni locali;
- la costruzione del **piano strategico di CUBI** si è sviluppata quindi come **sequenza di passaggi partecipativi** che hanno favorito l'apporto di diversi soggetti, dato voce a una grande varietà di competenze e di interessi, raccolto idee, spunti e sollecitazioni confluite nel documento che illustra la proposta di piano strategico affidata all'esame definitivo della conferenza unificata dei sindaci dei due sistemi bibliotecari che formano CUBI.

### Conferenze unificate dei sistemi bibliotecari Milano-Est e Vimercatese

- 24 novembre 2018 (Melzo)
- 30 marzo 2019 (Melzo)
- 05 ottobre 2019 (Melzo)

Il programma di lavoro per formulare il piano strategico è stato approvato contestualmente al bilancio inter-sistemico CUBI 2018/2020 (13 marzo 2018) e più precisamente dettagliato nella Conferenza dei Sindaci unificata del 24 novembre 2018. In una terza sessione di lavoro, il 30 marzo 2019, sono state vagliate le ipotesi di configurazione istituzionale per superare assetto attuale in forma di convenzione fra due sistemi bibliotecari. Il 5 ottobre 2019, a Melzo, una quarta sessione di lavoro è stata dedicata alla presentazione del **rapporto intermedio** e ha rappresentato l'occasione per evidenziare e valutare i risultati emersi nella prima fase del percorso (primavera-estate 2019) e di lanciare la seconda fase (ottobre 2019 / febbraio 2020). Nel mese di febbraio 2020 è prevista una conferenza unificata dei sindaci nell'ambito della quale verrà presentato il piano strategico, quale esito del percorso partecipato.

*[NDR: non è stato possibile realizzare questo incontro a causa dell'avvio dell'emergenza corona-virus; la presentazione verrà calendarizzata appena possibile]*

## Percorso formativo per i bibliotecari (novembre 2018 - maggio 2019)

- 26/11/2018, c/o biblioteca di Melzo
- 03/12/2018, c/o biblioteca di Melzo
- 14/12/2018, c/o biblioteca di Melzo
- 23/01/2019, c/o biblioteca di Melzo
- 13/02/2019, c/o biblioteca di Melzo
- 25/02/2019, c/o biblioteca di Vimercate
- 06/03/2019, c/o biblioteca di Vimercate
- 09/03/2019, c/o biblioteca di Melzo
- 13/03/2019, c/o biblioteca di Melzo
- 20/03/2019, c/o biblioteca di Melzo
- 15/04/2019, c/o biblioteca di Vimercate
- 06/05/2019, c/o biblioteca di Melzo
- 13/05/2019, c/o biblioteca di Melzo

13 appuntamenti, 64 ore di formazione, 385 partecipanti: il percorso formativo ha coinvolto il personale delle biblioteche CUBI ponendo al centro il significato e le possibili linee di innovazione affrontabili all'ambito dei servizi bibliotecari, consentendo così di avviare il percorso di costruzione partecipata del piano strategico a partire dalla condivisione di riferimenti, lessico ed esperienze comuni.

Il ciclo di incontri formativi - realizzato tra novembre 2018 e maggio 2019 - ha toccato diversi argomenti, in un confronto fra i partecipanti e i numerosi esperti coinvolti: Biblioteche e innovazione: gestire il cambiamento nei servizi bibliotecari (con Maria Stella Rasetti), Nuovi modelli di biblioteca: linee di sviluppo internazionali (con Nicola Cavalli), (Ri)progettare la biblioteca: scenari, modelli, strumenti per rinnovare gli spazi della biblioteca (con Marco Muscogiuri), Biblioteche e *long-life-learning*: il caso del CSBNO (con Tiziano Delle Noci, Fortunata Loviso, Michele Nuzzi), Creare una gaming-zone in biblioteca (con Alberto Raimondi), Progettare interventi di *information literacy* (con Sara Chiessi, Stefano Menon, Matteo Uggeri), Contrastare il *digital-divide*: lo spazio d'azione delle biblioteche (con Cristina Bambini, Giovanni Mojoli), Creare un servizio di Artoteca: il caso del Multiplo di Cavriago (con Barbara Mantovi), Organizzare eventi di promozione cinematografica in biblioteca (con Jurij Razza), Il *design thinking*: una metodologia di *service-design* partecipativa (con Riccardo De Micelis, Davide Pogliani, Valeria Didoni), Promuovere i servizi di biblioteca digitale (con Francesco Pandini). Nel [rapporto intermedio](#) dedicato allo sviluppo del piano strategico di CUBI, il capitolo 4 propone schede analitiche che illustrano i principali apprendimenti delle diverse tappe del percorso formativo.

## Gruppo di approfondimento e redazione del canvas

- 19 marzo 2019, c/o biblioteca di Melzo
- 28 marzo 2019, c/o biblioteca di Melzo
- 16 aprile 2019, c/o biblioteca di Busnago
- 21 giugno 2019, c/o biblioteca di Vaprio D'Adda

Sulla scorta delle sollecitazioni proposte dalla formazione è stato costituito un gruppo di approfondimento costituito da una quindicina di bibliotecari della rete CUBI, affiancato da alcuni colleghi di altri Sistemi bibliotecari lombardi che - a partire da competenze ed esperienze consolidate - si è confrontato per identificare le questioni rilevanti per la messa a punto del piano strategico di CUBI: lettura del contesto, relazioni da

curare, linee di servizio da sviluppare, sostenibilità economica da garantire, modello organizzativo, cura della comunicazione, potenziamento delle competenze, strumenti di lavoro; questi filoni di lavoro sono stati sistematizzati e sviluppati in un **canvas** (illustrato nel **rapporto intermedio** al capitolo 5): una mappa (poster) che ha guidato i successivi passaggi del percorso di costruzione partecipata del piano strategico.

### Workshop di progettazione partecipata con i bibliotecari CUBI

- 29 maggio 2019 c/o Biblioteca Cassano d'Adda
- 4 giugno 2019 c/o Biblioteca di San Zenone al Lambro
- 11 giugno 2019 c/o Biblioteca di Cavenago di Brianza

In seguito, il percorso di progettazione partecipata del piano strategico per CUBI si è sviluppato attraverso tre **workshop progettuali**, aperti a tutti gli operatori delle biblioteche CUBI, ai giovani in servizio civile, al personale di supporto; poco più di ottanta persone si sono cimentate in veri e propri **eventi di progettazione partecipata** che hanno consentito di sviluppare alcuni dei temi focalizzati dal canvas: Dare casa per connettere le persone, Biblioteca per passione, Valorizzare la storia locale, Promozione e sviluppo di servizi con l'aiuto dei cittadini, Promuovere gruppi di interesse in biblioteca, Progettare e realizzare un'artoteca, Immaginare una gaming zone in biblioteca, Pronto soccorso digitale, Idee per una gaming zone - spazio gioco in biblioteca, Gli spazi accolgono e parlano alle persone, Biblioteche confortevoli e usabili, Personalizzare con cura i servizi per famiglie con bambini, Migliorare il catalogo e il sito della biblioteca, Dieci piccole cose da fare in tutte le biblioteche, Gli ingredienti chiave dell'accoglienza, Migliorare i servizi avendo in mente l'utente. Come si può apprezzare, le sessioni di lavoro si sono concentrate sul coinvolgimento della comunità, sullo sviluppo di servizi innovativi, sugli spazi e sugli stili. Anche i risultati di questa fase del lavoro sono descritti nel **rapporto intermedio** (capitolo 7).

### Workshop con i sindaci, gli assessori e i dirigenti dei Comuni CUBI

- 24 ottobre 2019 c/o biblioteca di Segrate
- 26 ottobre 2019, c/o biblioteca di Mezzago
- 29 ottobre 2019, c/o biblioteca di San Donato

Insieme alla documentazione raccolta nel citato rapporto intermedio, il canvas (la mappa concettuale che illustra le questioni significative per elaborare il piano strategico) è stato anche la base di lavoro per coinvolgere nel processo di coprogettazione gli amministratori e i responsabili di servizio dei comuni dell'area CUBI interessati al consolidamento del sistema. Il lavoro con sindaci, assessori alla cultura, dirigenti, funzionari si è sviluppato in tre workshop di progettazione realizzati nell'ottobre 2019. Gli esiti del lavoro - una serie di idee, proposte, linee d'azione - sono documentate al capitolo 5 del presente rapporto). I tre incontri (di tre ore ciascuno), realizzati in aree geografiche e in orari diversi per favorire la più ampia partecipazione - hanno coinvolto quaranta decisori locali. Gli esiti dei workshop sono documentati al capitolo 3 del presente rapporto.

### Workshop con i cittadini, i fruitori e le associazioni

- martedì 12 novembre 2019 c/o Cascina Roma a San Donato Milanese
- mercoledì 13 novembre 2019 c/o biblioteca di Vimercate
- giovedì 14 novembre 2019 c/o biblioteca di Melzo

Il percorso di costruzione del piano strategico di CUBI ha previsto anche un ciclo di incontri aperti a cittadini e rappresentanti di organizzazioni sociali, culturali e ricreative interessati a confrontarsi sullo sviluppo delle biblioteche, a portare contributi, ad attivare collaborazioni. Anche in questo caso il canvas ha fatto da

sfondo a sessioni di coprogettazione che hanno consentito di delineare “la biblioteca che vorrei”, coinvolgendo novanta persone tra utenti, potenziali utenti e portatori di interesse nella messa a fuoco di criticità e soprattutto nell’elaborazione di idee e proposte per le biblioteche del sistema CUBI. Gli incontri, realizzati in orario serale tra le 19 e le 22, sono stati distribuiti nell’area di riferimento per favorire la partecipazione. Gli esiti dei workshop sono documentati al capitolo 3 del presente rapporto.

### Visita-studio al Multiplo di Cavriago (Reggio Emilia)

- 11 ottobre 2019, c/o biblioteca e centro culturale Multiplo di Cavriago

La visita-studio alla biblioteca e centro culturale **Multiplo** (struttura innovativa, inaugurata nel 2012) ha consentito di apprezzare in presa diretta uno dei più riusciti progetti di ripensamento e ibridazione di servizi bibliotecari. Alla visita-studio hanno partecipato quarantacinque tra sindaci, assessori alla cultura, responsabili di servizio e bibliotecari CUBI. Gli esiti della visita sono documentati al capitolo 4 del presente rapporto.

### Visita-studio a cinque biblioteche danesi

- 29 novembre 2019, c/o Tingbjerg Bibliotek Kulturhur e Nørrebro Bibliotek Copenaghen
- 30 novembre 2019, c/o Billund Bibliotek Billund e DOKK1 Aarhus
- 01 dicembre 2019, c/o Middelfart Kultur og Bibliotek

La visita-studio in **Danimarca** ha consentito di vedere dal vivo alcune delle più innovative biblioteche progettate o ripensate negli ultimi anni. L’itinerario ha previsto la visita a due biblioteche di quartiere di Copenaghen la **Tingbjerg Bibliotek Kulturhur** e la **Nørrebro Bibliotek**, di due biblioteche di piccoli centri (**Billund Bibliotek** e **Middelfart Bibliotek**) e infine del **DOKK1** di Aarhus (vincitrice del Public Library of the Year Award 2016). Alla visita-studio, che può essere riassunta nello slogan “Benvenuti a grandi esperienze” hanno preso parte 29 persone tra sindaci, assessori alla cultura, responsabili di servizio e bibliotecari CUBI. Gli esiti della visita-studio alle cinque biblioteche danesi sono documentati al capitolo 4 del presente rapporto.

### Piano strategico, esito del percorso partecipato

Il percorso di coprogettazione ha come esito l’elaborazione del piano strategico per CUBI, un documento che illustra la proposta di programma quinquennale di attività e la proposta di costituzione di un sistema integrato CUBI unitario, che consenta alle biblioteche di porsi nuovi e più sfidanti obiettivi. Per questo, la proposta di piano strategico - ridisegnando l’assetto e le finalità del sistema CUBI, il modello organizzativo, le priorità operative, l’offerta di servizi e attività, i metodi di lavoro e gli indirizzi professionali, le linee di collaborazione fra le biblioteche - richiede che venga nel contempo ridisegnata e deliberata la forma giuridica per la gestione unitaria, come illustrato nel capitolo 5 del presente rapporto.

### Convegno conclusivo di condivisione

Il lavoro di costruzione condivisa del piano strategico per CUBI si concluderà con un convegno per presentare linee di indirizzo e la proposta di piano strategico, socializzare orientamenti e priorità, discuterne con autorevoli interlocutori, raccogliere indicazioni e osservazioni in vista delle necessarie formalizzazioni del documento di piano e degli indirizzi sull’assetto amministrativo unitario.

## 1.2. Partecipazione: metodo, strumenti e tecniche

Nel precedente paragrafo abbiamo rapidamente dato conto delle fasi di coinvolgimento e partecipazione e degli esiti a cui si è pervenuti. In questo paragrafo spostiamo l'attenzione sull'approccio e sui metodi che hanno guidato il disegno della partecipazione e sulle tecniche di facilitazione impiegate per favorire il confronto punti di vista, l'emersione di idee, l'elaborazione di proposte di cui si dà conto nel capitolo 3 del presente rapporto di ricerca.

### Canvas per rendere visibili le questioni in gioco e guidare il coinvolgimento

I canvas sono strumenti utili per favorire la partecipazione attiva e la coprogettazione (Cau e Maino, 2017). Si tratta indici visuali, di mappe delle questioni da affrontare, esplicitate e declinate attraverso domande di approfondimento. Concretamente i **canvas sono manifesti suddivisi in campi (spazi)**: ogni spazio è riservato a una questione e alle sue declinazioni. I canvas sono strumenti per favorire la partecipazione, attivare lo scambio di punti di vista, innescare relazioni costruttive e propositive. La visualità sinottica consente di leggere le interdipendenze, di collegare fra loro gli approfondimenti sui diversi temi e di promuovere influenze e connessioni. I canvas creano uno spazio di visibilizzazione del pensiero di gruppo e rappresentano lo sforzo progressivo che il gruppo compie nel costruire idee condivise: orientano e facilitano la discussione fra le persone che si servono dello strumento senza predeterminare una gerarchia di questioni, ma favorendo piuttosto i collegamenti fra contributi per produrre scritture collettive. I canvas possono essere utilizzati in più sessioni di lavoro ripetute, secondo il processo iterativo descritto da Ramirez e Wilkinson (2018). Nel processo di costruzione partecipata del piano strategico per CUBI abbiamo messo a punto un canvas ad hoc per rendere esplicite le questioni da approfondire, per facilitare il coinvolgimento di diversi attori in un processo complesso, per rappresentare quanto via via emergeva dal confronto fra bibliotecari ed esperti, fra amministratori e responsabili comunali, fra cittadini, utenti delle biblioteche, referenti di associazioni locali (il lavoro di costruzione del canvas CUBI è documentato al capitolo 5 del [rapporto intermedio](#)). Il canvas CUBI è un poster di grande formato (120x85 cm) che è stato stampato, affisso alle pareti e distribuito nei diversi momenti di coprogettazione e nelle biblioteche dei due sistemi bibliotecari.



# UN PIANO STRATEGICO PER CUBI

Canvas delle questioni da sviluppare per costruire il piano strategico di CUBI

CUBI è una rete di 70 biblioteche pubbliche, attivo dal 2015, che unisce il Sistema Bibliotecario Vimercatese (SBV) e il Sistema Bibliotecario Milano-Est (SBME).  
Il piano strategico per CUBI ridisegna le finalità, l'offerta dei servizi bibliotecari e culturali della rete, definisce le priorità, i mercati di lavoro, le linee di collaborazione, individua la forma giuridica di gestione e presenta la proposta di fattibilità per l'unificazione amministrativa del sistema CUBI.

## Modello organizzativo da definire

**L'assetto istituzionale del sistema CUBI**  
Quale forma giuridica per il nuovo sistema CUBI?  
Quale modello di governance del sistema CUBI?  
Quale struttura organizzativa del sistema CUBI?

**Il governo e la governance**  
Quali forme di governo, istituzionale e operativa, sono adeguate al sistema CUBI?  
Come garantire la trasparenza e la partecipazione del pubblico?  
Come garantire la sostenibilità economica del sistema CUBI?

**I nuovi traguardi nelle collaborazioni**  
Quali collaborazioni in rete bibliotecaria e quali nuovi ambiti di sinergia tra le biblioteche?  
Quali servizi e iniziative da sviluppare in rete?  
Quali modelli di collaborazione da sviluppare in rete?

## Comunicazione da curare

**L'informazione**  
Quali contenuti e quali destinatari?  
Come organizzare la comunicazione?  
Quali canali e quali strumenti?

**La promozione**  
Come promuovere il sistema bibliotecario?  
Quali attività di promozione da sviluppare?

**Il coinvolgimento**  
Quali risorse e strumenti da utilizzare?  
Come coinvolgere il pubblico?

## Condizioni di contesto da interpretare

**Gli scenari di fondo**  
Quali tendenze generali influenzano il sistema bibliotecario?  
Quali tendenze generali influenzano il sistema culturale?  
Quali tendenze generali influenzano il sistema economico?

## Relazioni imprescindibili da coltivare

**Le reti e le comunità**  
Quali reti e comunità da coltivare?  
Quali risorse da attivare?

**Gli utenti**  
Chi frequenta e utilizza i servizi delle biblioteche?  
Quali bisogni da soddisfare?

## Linee di servizio da sviluppare

**Le specificità da ricordare**  
Un sistema, molte biblioteche?  
Quali specificità da ricordare?

**I nuovi progetti per i nuovi bisogni**  
Quali iniziative e quali forme per rispondere ai nuovi bisogni?  
Quali risorse da attivare?

**I servizi a domanda diretta da parte di utenti**  
Quali servizi a domanda diretta da parte di utenti?  
Quali risorse da attivare?

**I servizi a tariffa**  
È possibile e opportuno introdurre i servizi a tariffa?  
Quali risorse da attivare?

## Competenze professionali da potenziare

**Il personale**  
Come garantire la competenza del personale?  
Quali risorse da attivare?

**I fornitori**  
Come garantire la qualità dei fornitori?  
Quali risorse da attivare?

**La formazione**  
Quali attività di formazione da sviluppare?  
Quali risorse da attivare?

**Il servizio civile e altre collaborazioni**  
Quali iniziative di servizio civile e altre collaborazioni da sviluppare?  
Quali risorse da attivare?

**Gli spazi delle biblioteche**  
Quali spazi da sviluppare?  
Quali risorse da attivare?

**I tempi delle biblioteche**  
Quali orari da sviluppare?  
Quali risorse da attivare?

**Metodologie di lavoro**  
Quali metodologie da sviluppare?  
Quali risorse da attivare?

## Strumenti di lavoro da armonizzare

**Gli spazi delle biblioteche**  
Quali spazi da armonizzare?  
Quali risorse da attivare?

**I tempi delle biblioteche**  
Quali orari da armonizzare?  
Quali risorse da attivare?

**Metodologie di lavoro**  
Quali metodologie da armonizzare?  
Quali risorse da attivare?

**Le tecnologie**  
Quali tecnologie da armonizzare?  
Quali risorse da attivare?

**Il personale**  
Quali competenze da armonizzare?  
Quali risorse da attivare?

**I fornitori**  
Quali fornitori da armonizzare?  
Quali risorse da attivare?

**La formazione**  
Quali attività di formazione da armonizzare?  
Quali risorse da attivare?

**Il servizio civile e altre collaborazioni**  
Quali iniziative di servizio civile e altre collaborazioni da armonizzare?  
Quali risorse da attivare?

**Gli spazi delle biblioteche**  
Quali spazi da armonizzare?  
Quali risorse da attivare?

**I tempi delle biblioteche**  
Quali orari da armonizzare?  
Quali risorse da attivare?

**Metodologie di lavoro**  
Quali metodologie da armonizzare?  
Quali risorse da attivare?



**Il canvas** è un canvas, una mappa visuale per favorire il confronto, l'ideazione, l'elaborazione e la scrittura partecipativa. Questo canvas presenta il catalogo delle questioni da affrontare per costruire il piano strategico di CUBI.

**Le biblioteche di CUBI** intendono affermare come spazi di partecipazione e coinvolgimento, di informazione e ricerca, di cultura e promozione, di servizio e di gestione biblioteche centrali e periferiche, come risorse pubbliche, promosse e sostenute.

**Il piano strategico** di CUBI è un documento di indirizzo che definisce la missione, la visione, gli obiettivi, le strategie e le azioni da realizzare nel medio e lungo periodo.

**Il sistema bibliotecario** di CUBI è un sistema di servizi bibliotecari che opera in rete, attraverso la collaborazione e la sinergia tra le biblioteche.

**Il servizio bibliotecario** di CUBI è un servizio di qualità, che risponde ai bisogni del pubblico e promuove la lettura e la cultura.

**Il personale bibliotecario** di CUBI è un personale qualificato e motivato, che opera in rete e promuove la cultura e la lettura.

**Il territorio bibliotecario** di CUBI è un territorio di servizi, che opera in rete e promuove la cultura e la lettura.

**Il sistema di governance** di CUBI è un sistema di governance partecipativa, che opera in rete e promuove la cultura e la lettura.

**Il modello organizzativo** di CUBI è un modello organizzativo partecipativo, che opera in rete e promuove la cultura e la lettura.

**Il servizio civile e altre collaborazioni** di CUBI sono iniziative di servizio civile e altre collaborazioni che opera in rete e promuove la cultura e la lettura.

**Gli spazi delle biblioteche** di CUBI sono spazi di qualità, che opera in rete e promuove la cultura e la lettura.

**I tempi delle biblioteche** di CUBI sono orari di qualità, che opera in rete e promuove la cultura e la lettura.

**Metodologie di lavoro** di CUBI sono metodologie di qualità, che opera in rete e promuove la cultura e la lettura.

**Le tecnologie** di CUBI sono tecnologie di qualità, che opera in rete e promuove la cultura e la lettura.

**Il personale** di CUBI è personale di qualità, che opera in rete e promuove la cultura e la lettura.

**I fornitori** di CUBI sono fornitori di qualità, che opera in rete e promuove la cultura e la lettura.

**La formazione** di CUBI è formazione di qualità, che opera in rete e promuove la cultura e la lettura.

**Il servizio civile e altre collaborazioni** di CUBI sono iniziative di servizio civile e altre collaborazioni che opera in rete e promuove la cultura e la lettura.

**Gli spazi delle biblioteche** di CUBI sono spazi di qualità, che opera in rete e promuove la cultura e la lettura.

**I tempi delle biblioteche** di CUBI sono orari di qualità, che opera in rete e promuove la cultura e la lettura.

**Metodologie di lavoro** di CUBI sono metodologie di qualità, che opera in rete e promuove la cultura e la lettura.

**Le tecnologie** di CUBI sono tecnologie di qualità, che opera in rete e promuove la cultura e la lettura.

## Indagine socio-demografica

Le ipotesi di trasformazione dell'organizzazione e dei servizi delle biblioteche non possono essere formulate se non a partire dalla conoscenza delle condizioni di **contesto territoriale e sociale**. Per questa ragione, nell'ambito del percorso di elaborazione partecipata del piano strategico, è stata prevista una indagine socio-demografica, di cui si dà conto al capitolo 3 del rapporto intermedio.

L'indagine sugli ecosistemi operativi delle biblioteche si sviluppa in due direzioni. La prima indaga le caratteristiche socio-demografiche del territorio, essenziali non solo per interpretare attese e domande ma anche per cogliere caratteristiche e potenzialità che qualificano, differenziano o rendono simili i contesti dei singoli comuni che compongono il territorio di CUBI. La seconda linea di ricerca si muove nella direzione di rilevare le condizioni di salute delle biblioteche: sondando, in particolare, la dotazione di personale (attività realizzata dall'Università Bicocca), l'adeguatezza delle sedi, la tipologia dei servizi offerti e i relativi indicatori di performance e le risorse strumentali, organizzative ed economiche a disposizione.

## Indagine sulle infrastrutture: edifici e tecnologie

Il percorso è stato inoltre corredato da una ricerca sul campo (realizzata dal Politecnico di Milano) che ha coinvolto otto biblioteche del Sistema CUBI nell'analisi di edifici, spazi, servizi e modi d'uso. Sono state identificate criticità comuni e suggerite quindici azioni concrete per trasformare le biblioteche in spazi fluidi capaci di moltiplicare le proposte, in centri di aggregazione e coesione sociale, di informazione, di uso creativo del tempo libero, di promozione di attività culturali, che mirano a coinvolgere un pubblico ampio. Gli esiti di questa ricerca sono stati anticipati nel **rapporto intermedio** al capitolo 6 e poi proposti - in modo conclusivo - al capitolo 2.2 del presente rapporto.

## Indagine sul punto di vista degli amministratori

Nel mese di ottobre 2019, ai sindaci e agli assessori alla cultura dei comuni aderenti a CUBI, è stato proposto un sondaggio online anonimo (i risultati del quale vengono illustrati nel capitolo 2 del presente rapporto di ricerca) per raccogliere osservazioni e orientamenti su vari temi quali le politiche culturali in atto nei comuni del territorio di CUBI, sul ruolo, sulle percezioni, sulle valutazioni e i servizi erogati dalle biblioteche e del sistema, sui possibili sviluppi a partire da punti di forza e di debolezza, ed anche per sensibilizzare al processo di costruzione partecipata del piano strategico di CUBI.

## Workshop di coprogettazione

I workshop di coprogettazione sono momenti di lavoro da svolgere in un clima informale, orientato all'operatività, con l'obiettivo di favorire la partecipazione attiva di tutti i presenti. La struttura di una sessione di workshop prevede sempre un momento di accoglienza, molto meglio se con un caffè di benvenuto, un passaggio introduttivo in plenaria per inquadrare le attività proposte, la costituzione dei gruppi di lavoro in relazione al tema generale e ai sottotemi oggetto di confronto e riflessione, l'attività di elaborazione in sottogruppi, la presentazione in plenaria delle proposte progettuali sviluppate e una discussione sempre in plenaria. Nel caso del percorso partecipato per la costruzione del piano strategico per CUBI nei workshop abbiamo utilizzato il canvas per illustrare - in plenaria - il disegno complessivo del piano e abbiamo chiesto ai sottogruppi di sviluppare idee su alcune questioni specifiche. Questo approccio ha da un lato consentito di evitare dispersività (ogni sotto-gruppo si è concentrato su un preciso tema di lavoro), dall'altro lato ha permesso ai partecipanti di inquadrare il loro contributo nell'ampio disegno progettuale illustrato dal canvas. Inoltre, tutte le presentazioni svolte in plenaria dai diversi sottogruppi sono state registrate e in seguito trascritte, costituendo materiale utile per la redazione dei rapporti e del piano strategico. Nella realizzazio-

ne dei workshop abbiamo messo a disposizione dei sottogruppi la tecnica *Diamante*, che consente di dare ordine a contenuti elaborati, di costruire sintesi visuali, di produrre testi semilavorati. *Diamante* è utile per fissare le idee, per ricordarle, per condividerle, per comunicarle. Può essere utilizzata, in diverse varianti, nell'ambito delle sessioni tematiche per fare sintesi di quanto discusso; per elaborare sintesi schematiche ed efficaci da presentare nelle sessioni generali; per elaborare immagini e schemi di sintesi a supporto di speech e di elaborati; per costruire indici di lavoro da articolare in bozze di testo; per ricapitolare, schematizzare, sintetizzare, visualizzare in vista di scritture condivise. Nel rapporto intermedio e nei capitoli 5 e 6 del presente rapporto le numerose schede di sintesi sono corredate dalle immagini dei diamanti realizzati dai partecipanti ai workshop.

## Scrivere per condividere: il piano strategico come esito del percorso partecipato

Il percorso di coprogettazione si conclude con l'elaborazione del piano strategico, documento che illustra il programma quinquennale di CUBI, ridisegnando - come già detto - le finalità, il modello e l'offerta, le priorità operative, i servizi e le attività, i metodi di lavoro comuni e le linee di collaborazione fra le biblioteche, delineando nel contempo la forma giuridica per la gestione unitaria.

La bozza del documento verrà sottoposta al vaglio degli organi politici del Sistema Bibliotecario Milano-Est e del Sistema Bibliotecario Vimercatese e successivamente ai singoli Comuni che costituiscono i due sistemi.

### 1.3. Geografia come dimensione della partecipazione

Per attestare la densità della partecipazione nel processo di costruzione del piano strategico di CUBI, insieme al numero di incontri (più di trenta), al numero dei soggetti coinvolti, alle ore dedicate, nei paragrafi precedenti abbiamo segnalato e descritto le attività proposte (laboratori formativi, workshop progettuali, visite-studio, indagini conoscitive). Si poteva fare diversamente? Certamente sì: le modalità di coinvolgimento, consultazione, partecipazione possono avvalersi di processi e formati differenti, articolati e complessi anche per il solo effetto combinatorio di tecniche e forme di attivazione. In questo breve paragrafo conclusivo desideriamo indicare anche la dislocazione spaziale dei momenti di confronto, di coinvolgimento, di scambio, di messa in comune di saperi, idee, punti di vista e proposte. Di qui la mappa dei luoghi che hanno ospitato gli incontri realizzati.

## Andare in visita per conoscere, conoscersi e immaginare innovazioni sostenibili

Andare in visita è essenziale per la costruzione di comunità capaci di dialogare, scambiare saperi, costruire nuove conoscenze, promuovere arti e apprezzamenti estetici, innovare e trasformare. Operando in un sistema bibliotecario dislocato in settanta sedi, composto da biblioteche autonome e al tempo stesso connesse in una rete, che opera nella cornice di una comune visione e persegue una missione condivisa, è stato decisivo promuovere un percorso partecipativo basato sull'ospitarsi reciprocamente, sull'"andare verso" gli altri, avvicinando esperienze connesse ma distinte, consonanti ma indipendenti. Il percorso di costruzione partecipata del piano strategico per CUBI ha valorizzato l'estensione del territorio di riferimento, la peculiarità dei luoghi, la dotazione variabile degli spazi delle biblioteche comunali. Le iniziative che hanno costituito il percorso sono state realizzate a Busnago, Cassano d'Adda, Cavenago di Brianza, Melzo, Melegnano, Mezzago, San Donato Milanese, San Zenone al Lambro, Segrate, Vaprio d'Adda, Vimercate. Nei processi partecipativi, che hanno inteso aprirsi e favorire coinvolgimenti ampi, è stato fondamentale adottare un approccio *outreach* (Sclavi, 2003) di apertura, di avvicinamento, di proiezione verso. Avvicinando le biblioteche, entrando in contatto con la ricchezza e la varietà di luoghi comunitari deputati a promuovere cultura, socialità e comunità, le persone, i bibliotecari, i decisori locali hanno

toccato con mano e hanno potuto considerare la ricchezza e la varietà di prospettive, la complessità di ostacoli e criticità, l'intelligenza di soluzioni innovative e sostenibili, la densità di progetti in costruzione.

### Le visite-studio come ricerche esplorative

Nel percorso partecipato abbiamo realizzato alcune visite-studio: al Multiplo di Cavriago (Reggio Emilia) e a cinque biblioteche danesi (ne diamo conto nel capitolo 4). Le visite-studio sono un dispositivo di partecipazione che opera su due versanti. Da un lato avvicina le persone coinvolte e consente loro di vivere insieme un'esperienza significativa sulla quale poter poi tornare per riflessioni e approfondimenti; dall'altro fa incontrare le esperienze individuali e collettive con altre realtà, più avanzate, diversamente organizzate, che operano in contesti rapportabili e distanti, che trovano soluzioni interessanti, raggiungibili o già superate. Affinché le visite-studio non siano solo una esperienza arricchente nel loro esperirsi, nell'ambito del percorso di partecipazione abbiamo trasformato le visite in momenti strutturati di ricerca, raccogliendo materiali, fotografie, effettuando interviste o sottoponendo questionari. I risultati di questo lavoro vengono presentati nel capitolo 4.

### Per proseguire: itinerari per conoscersi, promuovere collaborazioni, fare sistema

Nel percorso partecipato descritto, l'azione di andare in visita è stata praticata in occasione dei sopralluoghi sugli edifici (di cui si dà conto nel paragrafo 2.2), in occasione dei workshop proposti ai bibliotecari (si veda il capitolo 7 del **rapporto intermedio**), in occasione dei workshop di coinvolgimento e di elaborazione partecipata (capitolo 3 del presente rapporto). Le sedi delle biblioteche, i loro spazi, gli ambienti, le persone che vi lavorano sono stati gli elementi catalizzatori di conoscenza e di confronto. L'ospitalità reciproca, se ricercata e sviluppata consapevolmente alimenta la scoperta delle molteplici competenze e dei differenti saperi, favorendo l'interazione costruttiva fra le persone coinvolte, diffondendo fiducia professionale, istituendo vincoli di reciprocità che consolidano il capitale professionale (Cau e Maino, 2017). Scambiare favorisce contatti informati, aiuta a dissipare preconcetti, consente di osservare aspetti concreti e di avvicinare l'operatività, aprendo confronti sul piano di realtà, riducendo proiezioni negative. Le sedi che ospitano parlano di sé, della comunità di cui sono espressione e del territorio per il quale sono ambienti di incontro e strutture di servizio. Per questo, può essere interessante dare ulteriore corso e profondità all'azione dell'ospitarsi mettendo a punto un itinerario di visite-studio che si sviluppi nell'ambito delle settanta biblioteche di CUBI. Si tratta di proseguire il percorso di ricerca tracciato con le visite al Multiplo di Cavriago e alle cinque biblioteche danesi in modo agevole e generativo, valorizzando eccellenze e soluzioni di qualità che il sistema CUBI già esprime. Si tratta di realizzare un itinerario di visite-studio di prossimità, per certi versi non meno stimolante e arricchente di quello già realizzato in contesti distanti. Un percorso di ricerca volto a fare emergere gli elementi di eccellenza presenti e i margini di miglioramento sui quali investire, con l'obiettivo di condividere esperienze, soluzioni, criticità, soluzioni. Un'occasione per favorire raccordo e costruzione di sinergie. Un modo per fare ricerca sul campo nelle biblioteche più prossime, visitandole con sguardo esterno, curioso e attento.

## 2. Le ricerche conoscitive

La presente sezione si compone di quattro capitoli che illustrano gli esiti delle ricerche conoscitive intraprese per acquisire dati e informazioni utili alla costruzione multistakeholder del piano strategico di CUBI. In particolare sono stati condotti diversi approfondimenti:

- un'indagine sulle esigenze formative del personale
- una ricerca a campione sulle condizioni di alcuni edifici e strutture di biblioteche CUBI
- un'indagine sul punto di vista degli amministratori locali su politiche culturali e ruolo delle biblioteche comunali;
- un'indagine sul punto di vista dei bibliotecari che operano nella rete CUBI, nelle biblioteche dislocate sul territorio.

I quattro contributi condividono l'esigenza di disporre di conoscenze per orientare decisioni e azioni di consolidamento e sviluppo

Dei quattro interventi raccolti nella sezione il primo approfondisce il tema del personale CUBI con l'intenzione di rilevare le forze in campo e le esigenze di potenziamento di competenze e dotazioni professionali; il secondo intervento tratta la questione degli spazi dando conto della ricerca esplorativa effettuata in otto biblioteche e mettendo a disposizione uno strumento per leggere e valutare lo stato degli edifici, degli spazi interni, degli arredi; nell'ambito del percorso di partecipazione per l'elaborazione del piano strategico per CUBI, sono stati coinvolti attivamente - sia gli amministratori che i bibliotecari - in momenti formativi e in attività propositive: sondaggi e workshop (terzo e quarto contributo). In particolare i sondaggi erano diretti a raccogliere opinioni e contributi su vari temi connessi alle ipotesi di ridisegno dei servizi bibliotecari futuri, quali ad esempio la messa a fuoco:

- dei punti di forza/debolezza delle biblioteche CUBI;
- di nuovi servizi rispondenti alle mutate necessità del pubblico;
- di nuovi servizi di back-office per le biblioteche da delegare al sistema bibliotecario (inteso come soggetto strumentale).

Al terzo contributo dedichiamo maggiore spazio per offrire una lettura delle molteplici questioni che i decisori locali devono affrontare nell'ambito delle loro biblioteche, con una prospettiva di sistema, tenendo in sinergia cioè la dimensione locale con la dimensione che vede nella collaborazione fra biblioteche nell'ambito di una sistema un'opportunità di consolidamento e di sviluppo dei servizi a vantaggio dei cittadini e delle comunità.

## Matrice del sondaggio per raccogliere le osservazioni degli amministratori locali

Il sondaggio realizzato nell'ambito del percorso di elaborazione del piano strategico per CUBI e si è posto l'obiettivo di raccogliere il punto di vista degli amministratori dei Comuni che aderiscono al sistema bibliotecario. Diversi i temi oggetto di rilevazione: le politiche culturali in atto nei Comuni, il ruolo, le percezioni, le valutazioni e i servizi (presenti e futuri) erogati dalle biblioteche e dal Sistema Bibliotecario. La compilazione è proposta ai sindaci e agli assessori alla cultura dei comuni CUBI, sollecitando il confronto con i responsabili dei servizi bibliotecari e culturali. Le domande hanno spaziato dalla valutazione dei principali elementi di debolezza del contesto amministrato, alle priorità sul piano culturale, alle collaborazioni sviluppate a livello sovracomunale. Su questo specifico punto si è puntato ad approfondire quali obiettivi guidano la costruzione dell'offerta culturale insieme a comuni vicini: ottimizzare i budget a disposizione e incrementare la capacità di attrarre risorse finanziarie, elevare la qualità e diversificare l'offerta, sviluppare maggiori competenze all'interno delle organizzazioni che cooperano, condividere e armonizzare obiettivi di medio-lungo termine e avviare una pianificazione; insieme alle ragioni che motivano la collaborazione si sono esplorate anche gli ostacoli che si incontrano, ad esempio l'interesse a mantenere autonomia d'azione in campo culturale da parte dei singoli comuni, evitare l'impegno - a volte dispersivo - nel ricercare il coordinamento fra più soggetti, o dover gestire relazioni improntate alla competizione. Un altro aspetto sondato ha riguardato i promotori delle proposte culturali locali per cogliere possibili partnership. E, ancora, si sono investigati gli elementi che determinano la qualità della propria biblioteca, gli elementi di debolezza, i servizi richiesti e quelli sviluppabili, le potenzialità inesprese. La rilevazione ha sondato l'interesse a sviluppare nella propria biblioteca servizi presenti o nuovi servizi - di back-office o rivolti al pubblico - con il supporto di CUBI.

## 2.1. Indagine sulle esigenze formative del personale

Adriano Solidoro

Il ruolo della biblioteca come centro di conoscenza e di comunità richiede una ri-concettualizzazione che tenga conto dei nuovi bisogni degli utenti (anche quelli potenziali) conseguenti agli emergenti comportamenti di fruizione culturale, ai cambiamenti socio-economici e all'evoluzione tecnologica. Affinché i professionisti della biblioteca siano in grado di rispondere in modo proattivo alle sempre mutevoli esigenze degli utenti, sono dunque necessari il ripensamento del ruolo del bibliotecario e interventi formativi che rispondano alla necessità di apprendimento delle competenze specifiche richieste.

Le biblioteche non sono più incentrate esclusivamente sulla preservazione della conoscenza ma sulla condivisione e la socialità, per questo motivo saranno sempre più fondamentali le competenze interpersonali per comunicare in maniera efficace, accogliere gli utenti per offrire loro servizi di qualità, collaborare e negoziare (sia con i propri colleghi, che con gli utenti e gli altri attori territoriali). Inoltre, in una società sempre più multiculturale viene richiesto ai bibliotecari di disporre di intelligenza culturale, ovvero della capacità di relazionarsi con persone con background differenti.

Vista la necessità di innovazione continua, si rivela indispensabile anche il poter disporre di competenze di progettazione di nuovi servizi sia in autonomia, che in team. Legate alle competenze di progettazione ci sono inoltre la creatività, il problem-solving, l'apertura al cambiamento e le competenze di management. Il bibliotecario diviene anche organizzatore di eventi, per cui sono richieste anche competenze di *advocacy* affinché la comunicazione dei servizi e dei programmi bibliotecari raggiunga pubblici ampi e incoraggi la partecipazione della cittadinanza oltre che il sostegno delle istituzioni.

Non meno importanti sono le competenze pedagogiche, educative e di facilitazione che sono necessarie alla messa in opera di corsi di formazione in biblioteca, così come le capacità di animazione fondamentale nelle attività dedicate ai bambini. Diversi studi infatti affermano che uno dei ruoli futuri per i professionisti delle biblioteche sia quello di educatore e facilitatore, da "custodi dei libri" divengono "creatori di valore" in grado di facilitare l'apprendimento continuo, il reperimento di informazioni in autonomia e la valutazione critica delle fonti.

Abilità che si intrecciano con le competenze di presentazione e di comunicazione efficace visiva e scritta sui social media. Le organizzazioni bibliotecarie dovranno, infatti, disporre delle conoscenze e competenze necessarie per lo sviluppo e la manutenzione di servizi online. I canali digitali richiedono, inoltre, ulteriori competenze, come le capacità di marketing, branding e comunicazione, nonché la conoscenza della misurazione e valutazione dell'uso dei servizi elettronici.

Il profilo professionale, dunque, diviene sempre più complesso e variegato. Il nuovo scenario sottopone diverse sfide ai bibliotecari ma anche per il management che dovrà garantire che le competenze siano sempre disponibili e aggiornate. Rimane da scegliere quali siano i migliori approcci e metodologie formative per sviluppare tali competenze, oltre che una necessaria messa a fuoco a riguardo di come queste competenze possano venire apprese all'interno della professione ma anche nelle università e per mezzo del confronto e lo scambio con altre realtà. L'aprirsi a pratiche e competenze provenienti da altri settori e la collaborazione con organizzazioni anche distanti dal mondo delle biblioteche è, del resto, una prassi emergente, destinata a diventare consuetudine.



## L'indagine

L'indagine è stata svolta dall'Osservatorio ISOB (Innovazione e Sviluppo Organizzativo per le Biblioteche Pubbliche, Università degli Studi di Milano-Bicocca) con l'obiettivo di investigare quale sia il fabbisogno formativo in CUBI e quali i migliori approcci e metodologie per sviluppare le competenze necessarie. I dati sono stati raccolti grazie a due focus group (tenutosi a giugno 2019) e un questionario online disponibile ai rispondenti dal 15 luglio al 15 agosto 2019. La compilazione del questionario è stata richiesta in forma anonima. Il questionario è stato composto da diverse sezioni:

1. Dati anagrafici;
2. Biblioteca di appartenenza, ruolo, mansioni e inquadramento contrattuale;
3. Caratteristiche formative/professionali individuali (studi e percorsi di formazione professionali);
4. Autovalutazione sul grado di conoscenza pregressa e sul fabbisogno formativo in alcune aree:
  - a) **Competenze biblioteconomiche** (Tecniche e strumenti di reference, Gestione acquisti editoriali e sviluppo delle collezioni, Interventi di promozione della lettura, Promozione dell'offerta digitale - MLOL, ebook, riviste online ecc., Conservazione del libro antico, Creazione di bibliografie e percorsi di lettura, Allestimento di aree espositive e Visual Merchandising, Ricerca sui cataloghi/database/OPAC, Formazione degli utenti e Information Literacy, Contrasto al digital divide, Progettazione e messa in atto di servizi innovativi ecc.)
  - b) **Competenze trasversali** (Facilitazione e conduzione dei gruppi, Competenze da formatore, Interazione con specifici target di utenza, Capacità relazionali multiculturali, Comunicazione efficace, Competenze linguistiche, Tecniche di negoziazione ecc.);
  - c) **Competenze manageriali** (Project Management, Audience Development, Gestione dei gruppi di lavoro, Partnership e collaborazioni con altri stakeholder, Marketing/promozione dei servizi e Advocacy, Pianificazione strategica, Strumenti di analisi degli impatti, Ricerca di finanziamenti ecc.);
  - d) **Competenze tecnico-informatiche** (Software per la produzione di documenti scritti, Foglio elettronico, Software di presentazione, Software di grafica e manipolazione immagini, Software di analisi e rappresentazione dei dati, Comunicazione sui Social Media, Strumenti per la collaborazione a distanza, Strumenti di sondaggio e raccolta dati, Creazione/montaggio brevi contenuti video ecc.);
5. Preferenza su metodi e strumenti per acquisire conoscenze/competenze;
6. Livello di motivazione riguardo al proprio lavoro.

L'elaborazione dei dati raccolti verrà utilizzata come indicazione per progettare azioni formative e di sviluppo organizzativo in CUBI.



## Il questionario: chi ha risposto

Il questionario è stato proposto a tutti gli operatori "contrattualizzati", dove, per "operatori contrattualizzati" si intende:

- tutti i dipendenti comunali (sia a tempo pieno che part-time; sia a tempo determinato che a tempo indeterminato) che svolgono anche solo parte del proprio tempo-lavoro in biblioteca;
- tutti i dipendenti o collaboratori di cooperative e/o aziende che hanno in gestione il servizio bibliotecario o che forniscono supporto ad esso;
- tutti gli operatori del servizio civile nazionale.

La compilazione del questionario da parte di volontari (o di altre persone inquadrati in modo differente rispetto alla elencazione precedente) è stata richiesta solo quando la collaborazione offerta presenta tutte le seguenti caratteristiche:

- non è sporadica;
- ha un pregresso di almeno 6 mesi;
- si traduce in una presenza in biblioteca di almeno 5 ore settimanali nel corso di tutto l'anno.

Sono stati compilati 142 questionari (71,35% del totale degli addetti). La maggior parte dei rispondenti ha un Inquadramento contrattuale di ruolo a tempo indeterminato (71% dei rispondenti e 77,6% del totale degli addetti di ruolo comunali), mentre il 12,7% circa stanno prestando il servizio civile (dunque hanno risposto il 75% dei prestanti servizio civile) e 12,7% circa sono operatori di cooperativa (dunque il 66,6% del totale degli operatori di cooperativa). In misura minore, vi sono rispondenti in Leva civica o dote comune e con contratti a tempo determinato. Fra i rispondenti, 33 sono gli operatori della zona di Melegnano, 65 quelli di Vimercate, 44 di Melzo. L'età di partecipante più rappresentata è quella 46-55 anni, con un terzo circa di rispondenti (- 25 anni, 10,5%; 26-35, 13,4%; 36-45, 16,2%; 46-55, 25,35%; + 55 anni, 1,4%).

Per quanto riguarda le caratteristiche dello staff della Biblioteca di appartenenza dei rispondenti, diverse dimensioni sono rappresentate: 33,8% con più di 6 operatori; 20,4% da 4/5 operatori; 24% circa, 2/3 operatori, 21% circa con un solo operatore e un solo rispondente per quanto riguarda le biblioteche senza alcun operatore (per "operatore" si intende staff "di ruolo" o contrattualizzato, senza considerare il supporto di volontari, operatori servizio civile nazionale e simili - leva civica o dote comune).

Le attività svolte abitualmente dai rispondenti sono il Contatto diretto con il pubblico (91,55%); l'Organizzazione eventi e attività di promozione della biblioteca e della lettura (64,79%); Acquisto di materiale documentario (scelta titoli, gestione consegne/bolle ecc., per il 57,75%); Attività per i ragazzi (48,59%); Attività amministrativa relativa alla gestione della biblioteca (42,25%).

Per quanto riguarda il ruolo ricoperto in biblioteca dal punto di vista gerarchico, i rispondenti sono in piccola parte responsabili della biblioteca ed anche di servizio, firmano cioè le determinazioni (1,4 %); mentre il 38,73% sono responsabili o referenti della biblioteca ma non del servizio, e in maggioranza (59,86%) non ricoprono nessun dei due ruoli citati.

## Competenze rilevate in CUBI e analisi del fabbisogno formativo

### 1. Competenze biblioteconomiche

Per quanto riguarda le Competenze biblioteconomiche, i temi formativi ritenuti più utili per aiutare i bibliotecari ad essere efficaci nel proprio lavoro sono risultati essere:

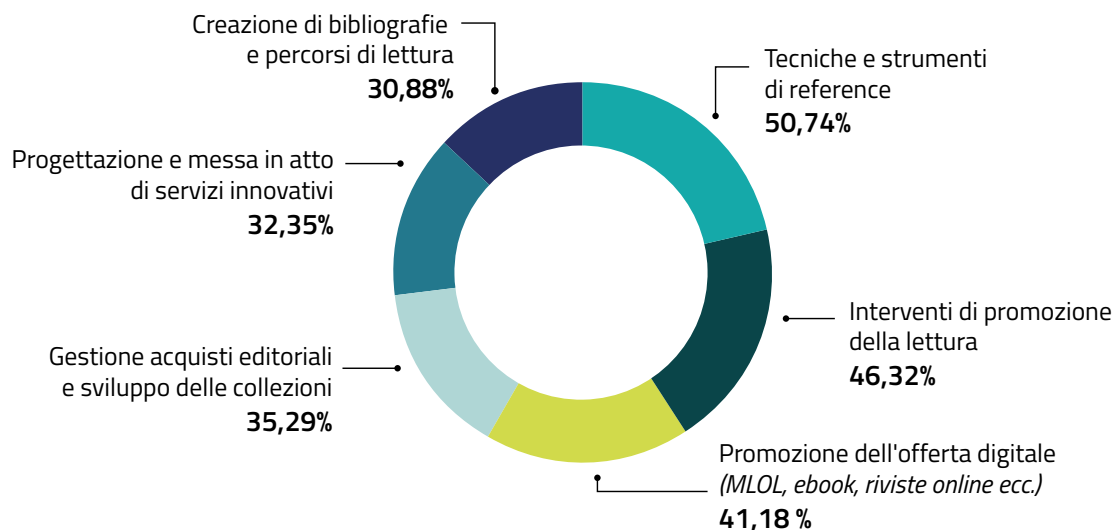


Figura 1: Competenze biblioteconomiche, i temi formativi ritenuti più utili

I rispondenti, hanno inoltre **auto-valutato le proprie competenze biblioteconomiche** (con una scala da 1 a 5, dove 1 è un livello di conoscenza nullo e 5 ottimale) e le più carenti risultano essere:

- Progettazione e messa in atto di servizi innovativi (gaming, library of things/biblioteca degli strumenti, artoteca ecc.) (valutazione media 1.98)
- Organizzazione di corsi di formazione (2.05)
- Promozione dell'offerta digitale (MLOL, ebook, riviste online ecc.) (2.60)
- Allestimento di aree espositive e visual Merchandising (2.76)
- Contrasto al digital divide (promozione dei servizi online, formazione agli utenti sull'utilizzo degli strumenti informatici/digitali) (2.76)

Sono stati rilevati alcuni scostamenti riguardante il tema formativo ritenuto più utile a seconda della **fascia di età dei rispondenti**:

- Fino a 35 anni: Interventi di promozione alla lettura;
- Tra i 36 e i 45, invece: Progettazione e messa in atto di servizi innovativi (gaming, library of things/ biblioteca degli strumenti, artoteca ecc.); Contrasto al digital divide (promozione dei servizi online, formazione agli utenti sull'utilizzo degli strumenti informatici/digitali); Promozione dell'offerta digitale (MLOL, ebook, riviste online ecc.);
- Tra i 46 e i 55 anni: Tecniche e strumenti di reference (50,74 %); Promozione dell'offerta digitale (MLOL, ebook, riviste online ecc.); Interventi di promozione alla lettura;
- Oltre i 56 anni: Tecniche e strumenti di reference.

Per quanto riguarda l'autovalutazione delle proprie conoscenze, anche qui notiamo diverse esigenze a seconda della fascia di età:

- fino ai 25 anni di età, il bisogno di apprendimento si concentra sulla Gestione acquisti editoriali e sviluppo delle collezioni;
- dopo i 46 anni: Promozione dell'offerta digitale (MLOL, ebook, riviste online ecc.); Allestimenti di aree espositive e visual merchandising; Contrasto al digital divide sono le aree percepite come meno coperte da competenze acquisite.
- è invece trasversale a tutte le fasce di età il fabbisogno formativo riguardante le seguenti aree: Progettazione e messa in atto di servizi innovativi (gaming, library of things/biblioteca degli strumenti, artoteca ecc.); Organizzazione dei corsi di formazione.

Sono state rilevate, inoltre, alcune differenze di valutazioni riguardo al fabbisogno formativo a seconda dell'**inquadramento contrattuale dei rispondenti**:

- I rispondenti con Ruolo a tempo indeterminato percepiscono come urgente e proficuo l'intervento formativo nelle seguenti aree: Tecniche e strumenti di reference; Gestione e acquisti editoriali e sviluppo collezioni; Interventi di promozione della lettura; Promozione dell'offerta digitale (MLOL, ebook, riviste online ecc.);
- Per quanto riguarda i rispondenti con Contratto a tempo determinato: Allestimenti di aree espositive e merchandising; Progettazione e messa in atto di servizi innovativi (gaming, library of things/biblioteca degli strumenti, artoteca ecc.);
- Operatori di azienda/cooperativa Interventi di promozione della lettura; Promozione dell'offerta digitale (MLOL, ebook, riviste online ecc.); Progettazione e messa in atto di servizi innovativi (gaming, library of things/biblioteca degli strumenti, artoteca ecc.); Organizzazione di corsi di formazione; Tecniche e strumenti di reference;
- Servizio civile: Interventi di promozione della lettura; Allestimenti di aree espositive e merchandising; Gestione e acquisti editoriali e sviluppo collezioni.
- Mentre è trasversale la percezione del bisogno di interventi nelle seguenti aree: Progettazione e messa in atto di servizi innovativi (gaming, library of things/biblioteca degli strumenti, artoteca ecc.); Organizzazione dei corsi di formazione.

Non si riscontrano differenze degne di rilevazione per quanto riguarda il fabbisogno formativo percepito tenendo conto della **dimensione della biblioteca** in cui i rispondenti operano. Mentre per quanto riguarda il ruolo gerarchico, i responsabili di biblioteca percepiscono essere più urgenti eventuali interventi formativi nelle seguenti aree: *Progettazione e messa in atto di servizi innovativi (gaming, library of things/biblioteca degli strumenti, artoteca ecc.); Organizzazione dei corsi di formazione.*

Anche i focus group hanno fatto emergere la percezione di una necessità di strumenti per gestire il cambiamento, per sé e per gli utenti, in modo da poter offrire nuovi servizi in linea con le esigenze dell'utenza, anche formativi, soprattutto per affrontare il tema dell'innovazione tecnologica e il digital divide e così facendo reinterpretare anche il ruolo della biblioteca come centro comunitario e luogo di apprendimento permanente:

*"Vorrei disporre di strumenti per affrontare il digital divide, capire fin dove arrivare noi, e quando utilizzare i tecnici..."*

*"Dovremmo potenziare l'aspetto formativo della biblioteca mettere in campo risposte alle esigenze della cittadinanza, per il digital divide, il collegamento con i servizi comunali, o scolastici (ie. pagella online) ecc."*

L'area delle Competenze biblioteconomiche, pur godendo di un'offerta formativa già articolata e sedimentata risulta essere quella più complessa per le differenti possibili interpretazioni di quale debba essere oggi il ruolo della biblioteca. Ad aggiungere complessità, il fatto che le diverse posizioni contrattuali così come le differenti fasce di età percepiscano come il fabbisogno in maniera non uniforme. L'eventuale offerta formativa che verrà messa in opera in risposta a quanto evidenziato dall'indagine non potrà non tenere conto di questo aspetto di domanda variegata e molteplice.

## 2. Competenze trasversali

Per quanto riguarda le **Competenze trasversali**, i temi formativi ritenuti più utili per aiutare i bibliotecari ad essere efficaci nel proprio lavoro sono risultati essere:

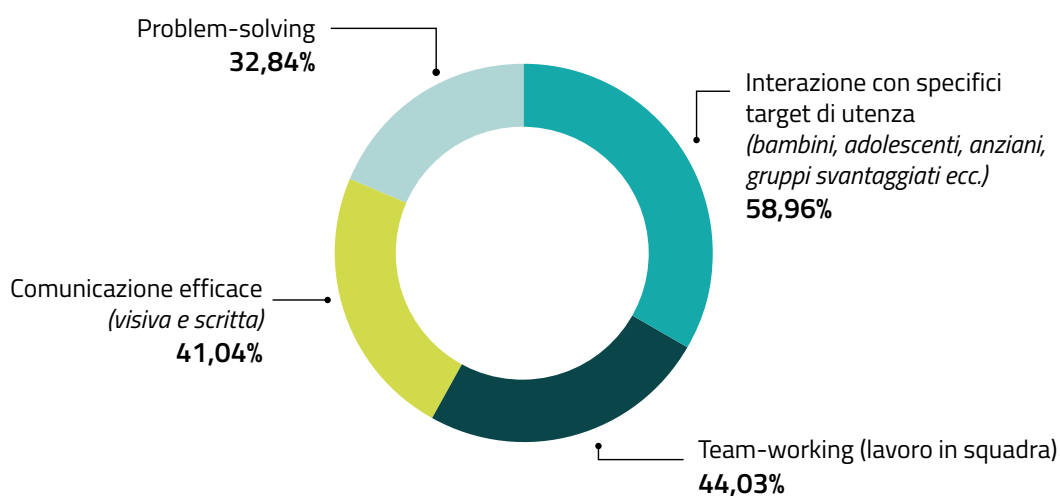


Figura 2: Competenze trasversali, i temi formativi ritenuti più utili

I rispondenti, hanno inoltre **auto-valutato le proprie Competenze trasversali** (con una scala da 1 a 5, dove 1 è un livello di conoscenza nulle e 5 ottimale) e le più carenti risultano essere:

- Competenze da formatore (valutazione 2.17);
- Competenze di facilitazione e conduzione di Gruppi (valutazione 2.43).

Si notano diverse priorità percepite a seconda della fascia di età:

- Fino ai 25 anni: User engagement (coinvolgimento attivo degli utenti), Comunicazione efficace (visiva e scritta), Problem solving.
- Dai 26 ai 45: Interazione con specifici target di utenza (bambini, adolescenti, anziani, gruppi svantaggiati ecc.), Team-working (lavoro in squadra), Comunicazione efficace (visiva e scritta), Capacità relazionali multiculturali;
- Mentre dai 46 ai 55, alle stesse sopra aggiungono: Competenze da formatore, Tecniche di negoziazione;
- Sopra i 56 anni: le Competenze linguistiche.

Sono state rilevate, inoltre, alcune differenze di valutazioni riguardo al fabbisogno formativo a seconda dell'inquadramento contrattuale dei rispondenti:

- I rispondenti con Ruolo a tempo indeterminato percepiscono come urgente e proficuo l'intervento formativo nell'area del Team work;
- Gli operatori di azienda/cooperativa invece percepiscono più urgente la risposta al fabbisogno di competenze nell'ambito dell'Interazione con specifici target di utenza (bambini, adolescenti, anziani, gruppi svantaggiati ecc).

Si riscontrano alcune differenze nel fabbisogno formativo percepito tenendo conto della **dimensione della biblioteca** in cui i rispondenti operano: nelle biblioteche sotto i 6 operatori, la necessità si concentra su *l'Interazione con specifici target di utenza (bambini, adolescenti, anziani, gruppi svantaggiati ecc)*; mentre per le biblioteche di maggiori dimensioni (oltre n.6 operatori): *Team work*.

Mentre per quanto riguarda il **ruolo gerarchico**, i responsabili di biblioteca percepiscono essere più urgenti eventuali interventi formativi per acquisire *Competenze di facilitazione e conduzione di Gruppi, User engagement (coinvolgimento attivo degli utenti), Interazione con specifici target di utenza (bambini, adolescenti, anziani, gruppi svantaggiati ecc.)*.

Per quanto riguarda l'autovalutazione del livello di competenza, i rispondenti che non hanno ruolo di responsabilità indicano di un bisogno di apprendimento nelle aree di: *Competenze da formatore, Competenze di facilitazione e conduzione di Gruppi Tecniche di negoziazione*.

Anche dai focus group emerge la percezione del molto sentito fabbisogno di strumenti per avere relazioni proficue "front-end", cioè con gli utenti:

*"Soft skills come prime competenze da formare, le biblioteche stanno cambiando tantissimo. Si possono fare tante formazioni e tecniche e contenutistiche ma se non sai proporre la biblioteca è come se non funzionasse, è un lavoro di relazione, vengono quindi prima queste competenze."*

*"Il nostro lavoro è quello, noi abbiamo a che fare con il pubblico dalla mattina alla sera, molti colleghi però non sarebbero disponibili per formarsi in questo, allora cambia mestiere!"*

Utenti che hanno esigenze diverse e anche multiculturali:

*"Vorrei imparare a gestire diversi pubblici, anche difficili: non solo i ragazzi, ma anche diversi pubblici, malati psichiatrici, i senza tetto, gli stranieri ecc. "*

*"Mi sto specializzando sul pubblico anziano, su questo ambito sarebbe interessante avere competenze specifiche, abbiamo fatto iniziative per il digitale. "*

*"Vorrei strumenti per relazionarsi a utenti diversi, corsi di comunicazione e gestione dei conflitti..."*

*"Ci vuole un approccio multiculturale non solo per i bambini"*

E utenti che partecipano anche agli eventi formativi proposti in biblioteca:

*"Bisogno di formazione per educatori: mi rendo conto che sono sempre meno bibliotecario e più educatore..."*

Inoltre, sono percepite come necessarie quelle competenze di comunicazione necessarie per relazionarsi con i volontari: *"Difficoltà di comunicazione con i volontari..."*

### 3. Competenze manageriali

Per quanto riguarda le **Competenze manageriali**, i **temi formativi ritenuti più utili** per aiutare i bibliotecari ad essere efficaci nel proprio lavoro sono risultati essere:

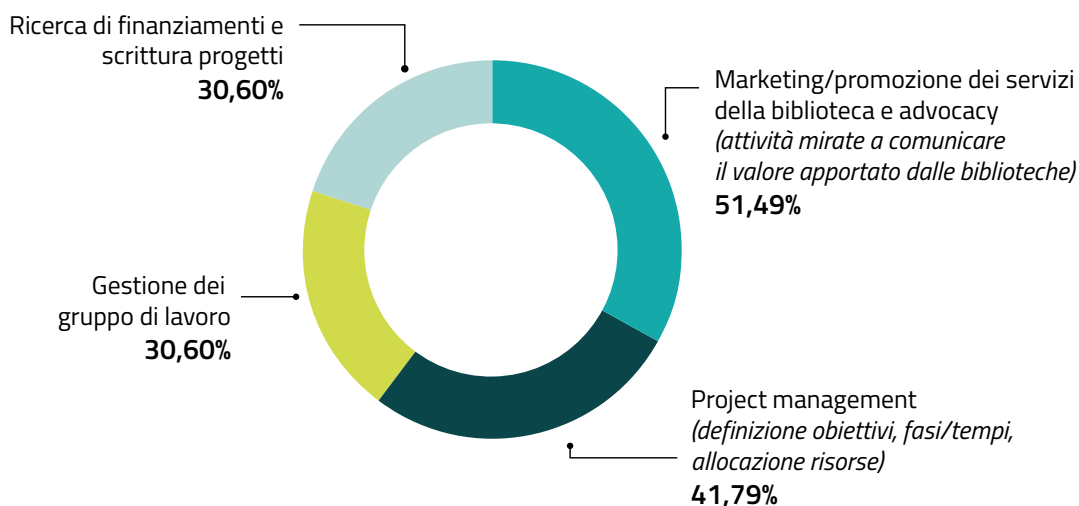


Figura 3: Competenze manageriali, i temi formativi ritenuti più utili

I rispondenti, hanno inoltre **auto-valutato le proprie Competenze manageriali** (con una scala da 1 a 5, dove 1 è un livello di conoscenza nulle e 5 ottimale) e le più carenti risultano essere:

- Tecniche di fundraising (valutazione media: 1.51);
- Ricerca di finanziamenti e scrittura di progetti (1.79);
- Strumenti di analisi delle performance economiche e sociali della biblioteca (2.08);
- Partnership e collaborazioni con altri stakeholder (2.10);
- Audience Development (allargamento e diversificazione dei pubblici) (2.30);
- Gestione dei gruppi di lavoro (2.46);
- Pianificazione strategica (2.47);

Si notano diverse priorità percepite a seconda della fascia di età:

- Fino ai 45, i rispondenti indicano un fabbisogno di apprendimento nelle aree: *Marketing/promozione dei servizi della biblioteca e advocacy (attività mirate a comunicare il valore apportato dalle biblioteche, Project management (definizione obiettivi, fasi/tempi, allocazione risorse ; Ricerca di finanziamenti e scrittura di progetti;*
- Dopo i 45 anni, la priorità va alla *Gestione dei gruppi di lavoro.*
- Per il resto l'autovalutazione risulta bassa per tutte le generazioni per tutte le Competenze manageriali. Particolarmente bassa, dopo i 55 anni per quanto riguarda la *Project management (definizione obiettivi, fasi/tempi, allocazione risorse).*

Sono state rilevate, inoltre, alcune differenze di valutazioni riguardo al fabbisogno formativo a seconda dell'**inquadramento contrattuale** dei rispondenti:

- Più alto il fabbisogno di competenze di *Marketing/promozione dei servizi della biblioteca e Advocacy* (attività mirate a comunicare il valore apportato dalle biblioteche per i contratti a tempo determinato);
- I contrattualizzati a tempo indeterminato si auto-valutano più competenti nella *Gestione dei gruppi di lavoro* e nella *Pianificazione strategica* per il resto il fabbisogno formativo risulta essere trasversale per ogni tipo di inquadramento.

Si riscontrano alcune differenze per quanto riguarda il fabbisogno formativo percepito tenendo conto della dimensione biblioteca in cui i rispondenti operano: il fabbisogno di competenze di *Marketing/promozione dei servizi della biblioteca e Advocacy* appare essere sempre rilevante ma più alto nelle biblioteche di piccole dimensioni. La necessità di strumenti di *Project management* e di *Gestione dei gruppi di lavoro* invece si alza nelle biblioteche di più grandi dimensioni.

Mentre per quanto riguarda il ruolo gerarchico, i responsabili di biblioteca percepiscono essere più urgenti eventuali interventi formativi per acquisire *Competenze di facilitazione e conduzione di Gruppi, User Engagement (coinvolgimento attivo degli utenti), Interazione con specifici target di utenza (bambini, adolescenti, anziani, gruppi svantaggiati ecc.)*.

Per quanto riguarda l'autovalutazione del livello di competenza pare più basso per i rispondenti che non hanno ruolo di responsabilità.

Dai focus group è emersa la necessità di saper dialogare con diversi attori per avviare proficue relazioni e collaborazioni/partnership:

- *"Importante saper dialogare con le scuole..."*
- *"Ci vuole formazione sulla collaborazione-cooperazione per creare partnership, alleanze, relazioni calde..."*

Molto sentita anche la necessità di poter disporre di *Strumenti di analisi delle performance economiche e sociali della biblioteca* in modo da poter narrare la biblioteca all'esterno, *"Bisognerebbe saper leggere in termini statistici ciò che facciamo, in modo da poter raccontare in altro modo..."* Anche per: *"Accrescere la competenza negoziazione, ottenere rilevanza rispetto all'amministrazione comunale per mezzo dell'advocacy..."*

#### 4. Competenze tecnico-informatiche

Per quanto riguarda le **Competenze tecnico-informatiche**, i temi formativi ritenuti più utili per aiutare i bibliotecari ad essere efficaci nel proprio lavoro sono risultati essere:

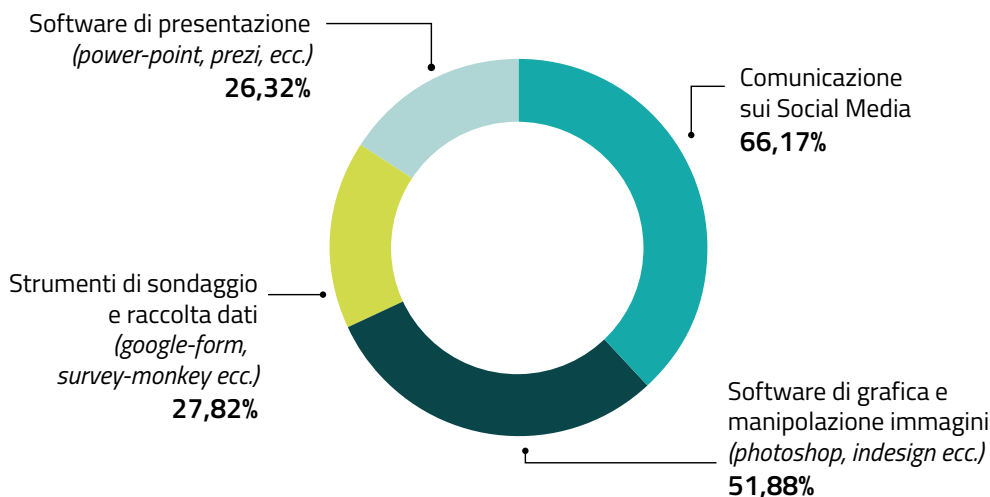


Figura 4: Competenze trasversali, i temi formativi ritenuti più utili

I rispondenti, hanno inoltre auto-valutato le proprie **Competenze tecnico-informatiche** (con una scala da 1 a 5, dove 1 è un livello di conoscenza nulle e 5 ottimale) e le più carenti risultano essere:

- Creazione/montaggio brevi contenuti video (valutato in media 1.67)
- Software di analisi e rappresentazione dei dati (1.87)
- Strumenti di sondaggio e raccolta dati (Google-Form, Survey-Monkey ecc.) (1.92)
- Software di grafica e manipolazione immagini (Photoshop, InDesign ecc.) (2.15)
- Strumenti per la collaborazione a distanza (chat, calendari, repository, Skype ecc.) (2.52)
- Comunicazione sui Social Media (2.77)
- Software di presentazione (PowerPoint, Prezi ecc.) (2.80)

Si notano diverse priorità percepite a seconda della **fascia di età**:

- *Comunicazione sui Social Media* e *Software di grafica e manipolazione immagini* risultato importanti per tutti i rispondenti anche se con flessione dopo i 55 anni.
- La competenza di utilizzo di *Software per la produzione di documenti scritti (Word, PDF ecc.)* sembrano più importanti sotto i 25 anni e sopra i 55 anni (ciò è confermato anche dall'autovalutazione bassa al riguardo).
- La dimestichezza con *Software di grafica e manipolazione immagini* appare scendere con il salire dell'età dei rispondenti, così come con la *Comunicazione sui Social Media* e il *Foglio elettronico (Excel, fogli calcolo ecc.)*.
- Appaiono invece trasversali i bassi indici di autovalutazione della conoscenza per la *Creazione/montaggio brevi contenuti video* e *Strumenti di sondaggio e raccolta dati*.



Sono state rilevate, inoltre, alcune differenze di valutazione riguardo al fabbisogno formativo a seconda dell'**inquadramento contrattuale** dei rispondenti: per i rispondenti che non hanno contratto a tempo indeterminato, l'attenzione va soprattutto all'apprendimento per la *Comunicazione sui Social Media* e i *Software di grafica e manipolazione immagini*. Anche se si auto-valutano più competenti rispetto a chi dispone di un contratto a tempo indeterminato. Mentre per quanto riguarda il **ruolo gerarchico**, gli indici dell'autovalutazione sono inferiori per i non responsabili di biblioteca.

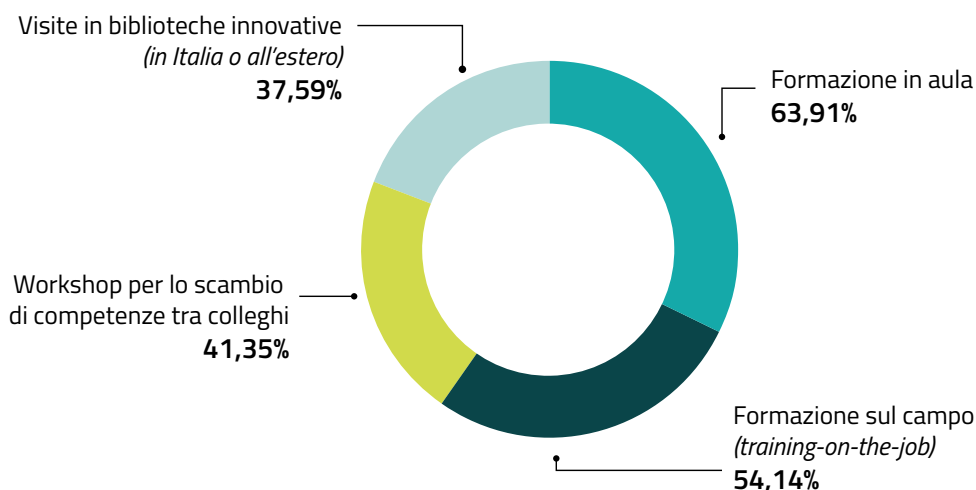
Anche dai focus group emerge la percezione di un fabbisogno formativo, sia per quanto riguarda l'utilizzo degli strumenti gestionali, che le opportunità di auto-formazione e di comunicazione con gli utenti (in special modo, nell'utilizzo dei social media e nell'offerta di soluzioni digitali, i.e. ebook):

- *"Manca la base di utilizzo delle tecnologie, molti colleghi non sono avvezzi, per esempio su Facebook, o i nuovi gestionali... fare un corso di base, alcuni operatori non sanno cosa sia un PDF"*
- *"A volte sono gli utenti che ci chiedono gli ebook e non noi a proporli, perché non sappiamo bene in che modo proporli"*
- *"Mi sento carente nell'ambito dei social media"*
- *"Due terzi dei colleghi sui webinar rimangono fuori, per mancanza di competenze di base sugli strumenti di lavoro di questo tipo"*

## Come acquisire le competenze? Le preferenze espresse

L'indagine evidenzia che il 94.43% dei rispondenti si reputa motivato/a e/o desideroso/a di acquisire e/o sviluppare nuove competenze e oltre l'86% ritiene molto utili o utili le iniziative di formazione per innalzare il livello di competenza. La richiesta di formazione appare essere molto sentita (oltre il 93%) per gli operatori sotto i 55 anni e che lavorano in una biblioteca di più grande dimensione.

Per quanto riguarda il metodo di apprendimento le preferenze espresse sono per:



**Figura 5: Risposte più frequenti alla domanda:  
Quali sono secondo te i metodi migliori per acquisire queste conoscenze/competenze?  
(Fino a 3 preferenze disponibili)**

Per quanto riguarda le preferenze espresse, si rileva che per i rispondenti che non hanno contratto a tempo indeterminato, l'attenzione va soprattutto all'apprendimento per mezzo di *Formazione sul campo (training-on-the-job)* e *Visite in biblioteche innovative (in Italia o all'estero)*.

La necessità di favorire lo scambio di competenze, emerge anche dai focus group:

- *"Mi piacerebbe qualcosa sugli ebook, ci sono colleghi molti bravi, che sono il top, che mi danno un sacco di spunti..."*
- *"Sono fortunatissima, perché il collega mi fa sempre da mentore."*
- *"Ruotare, cambiare lavoro, per acquistare nuove competenze, se fai sempre lo stesso lavoro ti mancano gli stimoli, e rischi di rimanere al palo... almeno una volta l'anno ci vorrebbe uno scambio con tutti i colleghi, gli scambi di casi, come si sono risolte le varie situazioni..."*
- *"Ci sono tante realtà isolate all'interno di CUBI, se ci fosse la possibilità di confrontarsi sulle modalità operative, e sentirsi parte di una realtà unica, sarebbe utile..."*

Scambi di competenze e buone pratiche non solo con i colleghi di CUBI ma anche con altre realtà bibliotecarie o del territorio:

- *"Visitare biblioteche è molto interessante, per copiare le buone pratiche."*
- *"Formazione per stimolo e da conoscenza, un conto è di conoscerli con la letteratura professionale, un altro dallo stimolo di colleghi e dai suggerimenti come procedere, ciò ci permette di andare incontro alle persone, ai bisogni, alle esigenze, ci aiuta a diventare sociali e a creare una rete con il territorio"*
- *"Un ambito interessante è quello dell'università, con scambio bilaterale."*

Emerge anche la necessità di poter disporre di una formazione continua e immediatamente spendibile nell'ambito delle proprie mansioni, una formazione "on the job" :

- *"Modalità di formazione-azione, formazione situata, on the job"*
- *"Formazione continua, per innovarsi continuamente"*

E anche di favorire l'autoformazione (anche per una questione di poco tempo a disposizione):

- *"Io cerco di frequentare fiere di libri, stimoli per come presentare i libri all'utenza nelle fiere così trovano sempre buoni spunti...Per attrarre nuovi utenti."*
- *"Negli anni sono andato in giro per biblioteche. Nel tempo libero mi vado a cercare novità, su Instagram seguo gli editori, leggo articoli su riviste...l'offerta di formazione la pondero bene perché il tempo è ridotto."*
- *"Una formazione di 3 gg non la possiamo reggere, un webinar di un'ora, sì. "*

Si avverte inoltre l'esigenza di munirsi una strategia formativa più strutturata da parte di CUBI:

- *"Abbiamo bisogno di più risorse di personale, avere a disposizione specialisti, che possano muoversi nelle diverse biblioteche, per esempio sui videogame, è così ampio il cambiamento che non possiamo sapere tutti tutto..."*
- *"Non abbiamo un meccanismo di gestione della conoscenza di cose acquisite. tutto questo pezzo è lasciato al buon cuore di ognuno..."*
- *"Non abbiamo un piano di formazione annuale"*
- *"Qualcuno dovrebbe prendersi l'incarico di coordinare tutte le iniziative di formazione e facilitare l'accesso alle opportunità di apprendimento"*

## Percezione del proprio ruolo, motivazioni e soddisfazione degli addetti

L'indagine si è posta come obiettivo l'esaminare la relazione tra soddisfazione per la formazione e la soddisfazione complessiva degli addetti. Alla domanda *Consideri stimolante la tua professione? ossia: reputi stimolante il "mestiere" di bibliotecario (a prescindere dal posto di lavoro in cui la eserciti)?* La grandissima parte dei rispondenti (**93,7%**) afferma di trovare la professione stimolante (risponde "molto" il 71,65%, abbastanza 22,05% – e mediamente il 5,51%). Le motivazioni riguardano l'opportunità che questa professione offre in termini di Relazione con il pubblico e di rispondere alle esigenze culturali di un'intera comunità:

- *"Mi piace aiutare le persone a trovare quello che cercano e a stimolare creatività e interessi";*
- *"Trovo stimolante la mia professione perché mi permette di comunicare con le persone e conoscere ogni giorno qualcosa di diverso".*

L'alta motivazione dei rispondenti appare in connessione con la dimensione della missione a servizio per la comunità:

- *"La biblioteca è un servizio per far star bene le persone";*
- *"Permette di rispondere alle esigenze culturali di un'intera comunità";*
- *"La biblioteca è un "luogo terzo", fondamentale per lo sviluppo democratico di una società";*
- *"La biblioteca ha un potere educativo e democratico";*
- *"È un servizio che può fare la differenza nella vita delle persone";*
- *"Biblioteca come avamposto di informazione libera e culturale";*
- *"Accesso gratuito alla conoscenza, dove è importante la relazione umane, che vive al suo interno e si espande nella comunità";*

La professione viene inoltre percepita come varia e creativa:

- *"Questo mestiere mi stimola per la creatività e varietà nelle mansioni";*
- *"Mi dà opportunità di crescita personale e professionale"*

In lieve riduzione le risposte positive alla domanda *"Sei motivato/a dal tuo posto di lavoro? Ossia: ti da soddisfazione svolgere la professione di bibliotecario PRESSO l'Ente in cui operi?"* Risponde positivamente il **62,9%** dei rispondenti (molto 30.71%; abbastanza 32,28 e mediamente 25.20%; mentre poco e per nulla superano di poco il 10%).

Fra le motivazioni di giudizio positivo ci sono :

### Ambiente con un buon clima:

- *"Il rapporto con i colleghi è di collaborazione e stima";*
- *"Bella rete tra colleghi";*
- *"Ho trovato un ambiente molto collaborativo e pieno di idee nuove e sempre in cerca di nuovi stimoli";*
- *"Perché lavoro in un ambiente sereno e a contatto con le persone";*
- *"L'ambiente di lavoro è piacevole e tranquillo. Non percepisco pressioni da parte dei colleghi o superiori. Mi sento coinvolto e spinto a contribuire con idee e iniziative";*
- *"Ho la fortuna di collaborare con persone motivate, che non esitano a insegnarmi e ad ascoltare le mie idee. È un ambiente stimolante presso cui lavorare".*

#### **Livello di autonomia:**

- *"Per il lavoro che svolgo sono abbastanza motivata perché ho autonomia nel svolgere le mie mansioni";*
- *"Posso organizzare il mio lavoro in modo molto autonomo";*
- *"Ho la possibilità di proporre e realizzare le mie idee";*
- *Il rapporto con l'Amministrazione:*
- *"Fino ad ora la mia amministrazione mi ha sempre sostenuto da ogni punto di vista";*
- *"Amministrazione attenta alla cultura e alla socializzazione";*

Emergono anche fattori critici che incidono negativamente sulla motivazione:

#### **Percezione di un mancato sostegno del Comune per quanto riguarda la risposta al fabbisogno formativo e le poche occasioni di sviluppo professionale:**

- *"Le motivazioni le trovo unicamente in me stessa, nella mia collega, nei miei utenti ma poco dal mio Comune";*
- *"Nessun riconoscimento del lavoro svolto e delle competenze necessarie per svolgerlo bene";*
- *"Sono soddisfatta per il riscontro che ho da parte dell'utenza, ma non per quanto riguarda il riscontro che ho da parte dell'Ente per cui lavoro. Oltre a non venire riconosciuto il mio lavoro non c'è nessuna possibilità di crescita, semplicemente per paura di essere scavalcati a causa di maggiori capacità professionali e conoscenze sulle nuove tecnologie";*

#### **Percezione del poco riconoscimento del ruolo della biblioteca e dei bibliotecari da parte dell'Amministrazione pubblica:**

- *"Non sempre le amministrazioni pubbliche valorizzano il ruolo della biblioteca e dei bibliotecari, considerandoli alternativamente fiori all'occhiello e contemporaneamente ultime ruote del carro";*
- *"Poca consapevolezza da parte degli amministratori";*
- *"Non mi sento valorizzato ed ascoltato quando prospetto dei problemi che riguardano la Biblioteca. Sono spesso lasciato solo nel gestire tutti i processi che riguardano il mio lavoro";*
- *"Poca chiarezza sugli obiettivi da raggiungere";*

Analizzando nel dettaglio i dati raccolti, si nota che la soddisfazione a svolgere la professione di bibliotecario presso il proprio Ente tende a scendere tra coloro che non hanno un contratto a tempo indeterminato; inoltre, la soddisfazione è in flessione tra coloro che sono tra 36 e i 55 anni e in lieve flessione per quelli che non ricoprono ruoli di responsabilità.

Dai focus group sono emersi inoltre elementi di preoccupazione a riguardo di:

#### **Considerazioni sul ruolo della biblioteca e dei bibliotecari:**

- *"La biblioteca come parcheggio di elementi che all'interno della macchina comunale non funzionano più."*
- *"Il ruolo è sminuito, pensano che chiunque possa fare il bibliotecario"*

#### **Incertezza rispetto al futuro in un periodo di forte cambiamento:**

- *"La nostra professione sta evolvendo continuamente e non sappiamo bene verso dove... ho relazioni con 70 biblioteche, è un mondo estremamente diverso: realtà mortificate e realtà in cui si riesce a fare ben oltre le mansioni..."*
- *"Come fare Audience Development senza perdere la propria missione?"*

## Cosa emerge dall'indagine

Ciò che emerge dall'indagine è la necessità di affrontare le sfide del cambiamento munendosi di un bagaglio di competenze adeguato (tra cui la prima competenza è quella di saper affrontare il cambiamento e sostenere gli altri – colleghi e utenti nel cambiamento). Il cambiamento non fa solo riferimento alla dimensione socio-economica, alle nuove modalità di fruizione culturale, a una società sempre più multiculturale ma anche alla ri-concettualizzazione del ruolo della biblioteca come centro comunitario di conoscenza, socialità e servizi e come “università della gente”. In questo contesto, le competenze interpersonali emergono come percepite fondamentali e urgenti sia per poter comunicare in maniera efficace con gli utenti e non-utenti in una società sempre più multiculturale ma anche per poter lavorare in team e per collaborare con gli attori territoriali in partnership anche i privati: fornitori, imprese, fondazioni ecc.

La nuova interpretazione del ruolo della biblioteca richiede anche azioni di advocacy affinché la comunicazione dei servizi e dei programmi bibliotecari incoraggi la partecipazione della cittadinanza oltre che il sostegno delle istituzioni e degli altri attori territoriali in un momento in cui i finanziamenti alla biblioteca vanno cercati con progettualità e pro-attività.

Il cambiamento viene percepito inevitabile e continuo, così come l'innovazione dei servizi offerti, si rivela dunque necessario disporre di competenze di progettazione anche guardando a buone pratiche nazionali e internazionali. Dal momento che il bibliotecario è anche sempre più formatore e facilitatore di apprendimento, non meno importanti sono le competenze pedagogiche, educative e di facilitazione che sono necessarie alla messa in opera di corsi di formazione in biblioteca.

I canali digitali richiedono, inoltre, ulteriori competenze, come le capacità di marketing, branding e comunicazione, nonché la conoscenza della misurazione e valutazione dell'uso dei servizi elettronici. Ma l'evoluzione tecnologica richiede anche azioni mirate per la cittadinanza affinché tutti possano accedere all'informazione e ai servizi, nessuno escluso. Per questi motivi, i bibliotecari dovranno acquisire dimestichezza con le opportunità offerte dalla trasformazione digitale in termini di processi interni e potenziali servizi all'utenza.

Munirsi di un linguaggio appropriato è strumento fondamentale per potersi relazionare con tecnici e fornitori ed essere parimenti in grado di illustrare le soluzioni digitali messe in opera agli utenti.

L'indagine rende inoltre esplicito che il nuovo scenario sottopone diverse sfide ai bibliotecari ma anche per il management che dovrà garantire che le competenze siano sempre disponibili e aggiornate per mezzo dei migliori approcci e metodologie formative. Ciò richiede di definire una “strategia per le competenze” sul breve, medio e lungo termine, mettendo a punto sistemi di gestione della conoscenza (mappe delle competenze e sistemi di autoformazione), una pianificazione condivisa, allocazione di risorse finanziarie e di tempo, e obiettivi chiari e verificati nel tempo. L'indagine evidenzia inoltre la relazione tra soddisfazione per la formazione e la soddisfazione complessiva degli addetti che è ancora molto alta nonostante le percezioni intorno al non giusto riconoscimento del ruolo da parte delle istituzioni e l'incertezza vissuta in un momento di forte cambiamento.

## Ipotesi di intervento sul breve/medio/lungo periodo per rispondere al fabbisogno formativo

Per perseguire l'obiettivo di rispondere in maniera proficua al fabbisogno formativo in CUBI si possono ipotizzare le seguenti azioni:

1. Condividere con tutti gli operatori CUBI la direzione strategica dell'organizzazione (di cui questo documento è emanazione):
  - *Giornata di Kick-off*: Condividere gli obiettivi strategici dell'organizzazione in un evento partecipativo e co-progettare i primi interventi (per esempio con metodologia Open Space Technology che può funzionare con grade numero di persone).
  - Durante la giornata di Kick-off, *facilitare tavoli di lavoro sui temi percepiti più urgenti nell'ambito della formazione*.
2. Progettare i principi e l'assetto generale del modello di competenza (questo passo è per lo sviluppo di una visione di come il sistema dovrebbe apparire e funzionare).
  - *Definizione dello scenario* (in co-design con la partecipazione dei bibliotecari che partecipano ai tavoli di lavoro) di come dovrebbe apparire l'intero sistema e lavorare con particolare attenzione le applicazioni critiche per il successo come la promozione, lo sviluppo di nuovi servizi e il rapporto con il territorio.
  - *Analisi delle capacità organizzative e delle risorse* nell'ambito della formazione (Chi fa che cosa? Quali fondi? Quali alleanze? Quali sistemi di Knowledge Management?).
  - *Definizione di come le competenze dovrebbero essere collegate alle attività*: un'opzione è creare un insieme di competenze per ciascun obiettivo organizzativo principale. Un'altra opzione è avere livelli di dettaglio separati all'interno di una struttura generale semplice. Si possono prevedere i seguenti elementi:
    - identificare e definire le potenziali competenze per l'organizzazione nel suo insieme. Una linea guida per decidere il numero di competenze consiste nel concentrarsi sulle aree di competenza più critiche che avranno un impatto sulle prestazioni. Meglio utilizzare termini compresi dalle persone nell'organizzazione dunque un linguaggio delle competenze coerente tra la popolazione target;
    - creare profili di competenza per ciascun lavoro / ruolo / posizione o attività (un profilo è l'insieme di competenze specifiche per lavoro / ruolo / posizione: include core, comportamentale, tecnico / conoscenza);
    - sottoinsiemi delle linee guida con 6-12 competenze per ciascuna categoria di attività principale;
    - 4-10 dichiarazioni che descrivono ciascuna competenza in termini di comportamento.
3. Definizione di un sistema di misurazione e test e convalida del modello delle competenze.
4. Valutazione formale delle competenze. Questa indagine ha compiuto il primo passo di valutazione delle competenze per mezzo di un'autovalutazione. Il passo successivo sarà quello della valutazione formale. La valutazione formale è un metodo sistematico pre-pianificato di "test" per vedere se il dipendente ha la competenza o abilità. Le valutazioni formali possono consistere in test che utilizzano una serie di domande o situazioni o sfide del mondo reale.

5. Sviluppare gli strumenti per formare le competenze del modello. Esistono diversi modi per sviluppare un modello:
  - *Panel di esperti che conoscono le mansioni* (attuali e ipotizzabili) e le competenze richieste per ottenere risultati;
  - *Benchmarking* con organizzazioni simili.
6. Pianificare gli interventi. Alcuni degli strumenti potrebbero essere:
  - Programmi biennali di apprendimento per le persone in CUBI;
  - Programmi di Formazione formatori per il personale CUBI.
  - Messa a punto di contenuti per l'autoapprendimento;
  - Organizzazione di una struttura dedicata per la Formazione in CUBI, con un panel di docenti interni (bibliotecari con specifiche competenze e che si sono formati come formatori) ed esterni (professionisti di altri sistemi organizzativi, docenti provenienti dall'Università ecc.)
  - Linee guida per definire piani di sviluppo a livello di ogni singola biblioteca del sistema CUBI;
  - Linee guida per i processi di selezione e inserimento (coaching e mentoring);
7. Sviluppare il sistema per garantire che gli strumenti siano accessibili a tutte le persone di CUBI; un approccio potrebbe essere quello di rendere accessibile online in un'unica sezione dedicata:
  - Il modello di competenze CUBI;
  - Calendario eventi formativi CUBI;
  - Aggregazione di opportunità di apprendimento fornite da altri enti;
  - Strumenti di auto-formazione;
  - Elenco di esperti su vari temi in CUBI;
  - Possibilità di fare richiesta di formazione anche individuale.
8. Comunicare progressi e benefici a tutte le parti interessate (interne ed esterne a CUBI);
9. Collegare la strategia di sviluppo delle competenze alla strategia di *Rebranding* di CUBI, sia verso gli attori esterni che verso il personale interno (in cui quest'ultimo funge da *Brand Ambassador*).

I fattori che contribuiscono a una corretta attuazione includono quanto segue:

- Un processo di implementazione efficace è cruciale. Ciò include la comunicazione del benefici; come verranno utilizzate le informazioni; perché l'organizzazione lo sta facendo; come le competenze sono legate alla strategia generale dell'organizzazione; se e perché collegato ad altre attività e processi delle risorse umane (selezione, percorsi di carriera, misurazione delle performance, premi ecc.) e perché le persone dovrebbero essere coinvolte.
- È richiesto un alto livello di impegno e supporto da parte della direzione che non può che essere a lungo termine (alcune organizzazioni esternalizzano la formazione di competenze non centrali, in modo da poter spendere più attenzione allo sviluppo delle competenze chiave).
- Far percepire che sia in atto un programma continuativo di sviluppo delle competenze non disgiunto e non ancillare rispetto alle attività produttive.
- Una cultura organizzativa che consente l'empowerment del personale e la partecipazione attiva in attività di co-design e di mentoring.

## 2.2. Valutazione di efficacia delle sedi delle biblioteche e linee guida per il rinnovamento delle sedi e dei servizi

Marco Muscogiuri

### Premessa

Questo testo costituisce la sintesi di un'indagine finalizzata alla valutazione dell'efficacia delle sedi delle biblioteche CUBI, svolta nell'ambito della definizione di un **Piano Strategico** avviato dal Sistema Bibliotecario, al fine di avviare un rinnovamento delle sedi e dei servizi delle 70 biblioteche comunali aderenti.

Il lavoro ha preso avvio dall'**analisi dei dati statistici e quantitativi** delle biblioteche del sistema, e da un'accurata rilevazione che ha interessato otto diverse biblioteche CUBI, di varia dimensione (Arcore, Bellinzago Lombardo, Busnago, Cavenago Brianza, Gorgonzola, Melegnano, Ronco Briantino), svolta mediante sopralluoghi e incontri con i responsabili delle varie strutture e i referenti dei vari Comuni (amministratori, dirigenti di settore, etc.).

A partire dall'analisi dello stato di fatto delle prime otto biblioteche, è stata elaborata, per ognuna di esse, un **dossier** – di seguito allegato – in cui sono state evidenziati **criticità e punti di forza**, dal punto di vista degli spazi, dell'edificio, dei servizi, dei modi d'uso, definendo inoltre alcune possibili **proposte operative per interventi su ciascuna struttura**.

A valle dell'analisi di una più ampia raccolta dati relativa a tutte le biblioteche del Sistema, svolta da un gruppo di bibliotecari formati allo scopo, sono state elaborate **Linee Guida** per futuri interventi sulle strutture bibliotecarie, alla luce di quanto emerso nella rilevazione e in coerenza con le finalità del Piano Strategico generale. Oltre alla valutazione delle statistiche di servizio e dei dati biblioteconomici, in occasione dei sopralluoghi e degli incontri svolti è stato possibile non soltanto visitare le varie sedi e valutarne direttamente gli spazi, gli arredi e le dotazioni, ma anche e soprattutto avere un confronto e un dialogo diretto con i bibliotecari che conducono le varie biblioteche e con coloro che le amministrano, con cui è stato possibile approfondire le caratteristiche del servizio e le modalità di gestione, venendo a conoscenza delle tante criticità ma anche dei punti di forza di queste strutture, alcune delle quali raggiungono indici di impatto (percentuale di iscritti sul totale degli abitanti) molto interessanti.



## Lo scenario. Quale biblioteca?

Prima di qualsiasi considerazione sulle biblioteche CUBI, è necessario spendere alcune parole riguardo al tipo di biblioteca a cui si fa riferimento, che potrebbe essere anche piuttosto distante dalle biblioteche esistenti. Siamo tuttavia ragionevolmente certi che il “modello” di biblioteca civica che andiamo proponendo, sia forse l’unico che può avere senso nella società contemporanea, considerando tutti i vincoli e le difficoltà, anche economiche, e alla luce anche delle più recenti esperienze non soltanto europee ma anche e soprattutto italiane (ad esempio Bologna, Pistoia, Cavriago e le numerose biblioteche realizzate di recente in molte piccole città della Provincia italiana del Nord e Centro-Italia).

Più che di “modello”, però, sarebbe forse opportuno parlare di “**paradigma**” o “schema di riferimento”, in quanto non esiste – non può esistere – un modello valido ovunque, una ricetta applicabile in ogni luogo. Qualsiasi modello dovrà essere opportunamente declinato e calato nella realtà locale, previa analisi del contesto, dei bisogni, del profilo di comunità, da realizzare anche mediante adeguati percorsi di coinvolgimento della popolazione locale e degli *stakeholders*.

## Quali funzioni per le biblioteche pubbliche

Di questo paradigma, o modello che dir si voglia, è comunque possibile individuare alcune caratteristiche, alcuni aspetti generali, alcune funzioni, che proveremo di seguito a illustrare.

### Trasferimento della conoscenza, formazione e promozione della lettura

La funzione primaria che la biblioteca ha sempre avuto è quella di centro di **diffusione e trasferimento della conoscenza e di promozione della lettura, di supporto alla formazione** nel modo più ampio possibile. Questa funzione, che la biblioteca possiede da sempre, è oggi ancora più ampia e complessa, in quanto deve oggi rispondere alle ricadute di una congerie di fenomeni sociali legati alla globalizzazione, ai flussi migratori e alla crisi economica strutturale che dal 2008 ha creato nuove forme di povertà e ha portato al contempo alla drastica contrazione delle politiche di *welfare* delle principali economie occidentali. Alle povertà economiche corrispondono nuove e più diffuse povertà educative, che la biblioteca può e deve in vario modo farsi carico di contrastare.

### Strumenti contro il divario digitale

Le nuove tecnologie dell’informazione non inficiano questa funzione della biblioteca di centro di diffusione e trasferimento della conoscenza, anzi la amplificano.

La capillare diffusione della Rete favorisce oggi, rispetto al passato, forme di accesso e di consumo dei contenuti culturali al contempo molto più ampie, più agevoli e più individualizzate. Questo ha certamente comportato alcuni effetti negativi macroscopici sulla fruizione di alcuni servizi bibliotecari tradizionali: ad esempio la biblioteca oggi non è più percepita come lo strumento più efficace per l’approvvigionamento informativo e bibliografico a disposizione delle persone; inoltre tutti gli indicatori di performances relativi al prestito dei libri cartacei in biblioteca sono da diversi anni, anche su scala internazionale, in drastica caduta. In tal senso la rivoluzione digitale e informatica, minando le “rendite” acquisite, rimette in discussione i contenuti e le modalità di erogazione dei servizi tradizionali, ma porta anche nuove sfide e nuovi obiettivi, arricchendo la *mission* della biblioteca stessa.

La biblioteca diventa oggi anche centro e laboratorio di informazione, porta di accesso e strumento di orientamento nell’universo multimediale, contro il “**divario digitale**” tra coloro che hanno accesso agli strumenti e al know-how del mondo dell’informazione e coloro che ne sono tagliati fuori, soprattutto oggi che una fascia sempre più ampia della popolazione ha accesso a internet, ma finisce spesso per utilizzarlo nel modo peggiore possibile, non essendo in grado di districarsi tra le *fake news* oppure restando impelagata nei meandri della cosiddetta Amministrazione Digitale.

Un tema sempre più attuale è infatti quello della “disintermediazione” consentita da internet, e quello – strettamente legato – dell’attendibilità delle fonti. La Rete è ormai un medium universale, e la principale fonte delle informazioni quotidiane, ma con il paradosso che, secondo le statistiche correnti (*Rapporto CENSIS sulla Comunicazione 2018*), da un lato l’87% degli italiani ritengono che internet e i social network offrano informazioni attendibili, dall’altro il 65% ammette di non essere in grado di distinguere *fake news* sul web. In questo ambito, le biblioteche pubbliche dovrebbero essere in prima linea, ma non per smascherare le *fake news*, bensì per fornire gli strumenti per riuscire a farlo. Chi altro può fornire questo genere di strumenti a persone che sono ormai uscite da qualsiasi ciclo di formazione scolastica, o alle persone anziane?

### Luoghi terzi di coesione e inclusione sociale

Terza funzione, che oggi assume sempre maggiore rilevanza è quella di **luogo di aggregazione sociale**, nuova piazza urbana: per incontrarsi, comunicare, creare e consolidare il senso di appartenenza a una collettività, contro l’esclusione e l’isolamento.

Progressivamente nelle città scompaiono i luoghi collettivi di aggregazione, soprattutto per i giovani, sostituiti dai centri commerciali e polifunzionali di intrattenimento, a cui in vario modo è delegata la gestione del tempo libero dei cittadini e l’impostazione dei suoi contenuti. La quotidianità finisce troppo spesso per risolversi nell’ambito di relazioni di natura quasi esclusivamente funzionale: tra casa, scuola, lavoro, luoghi del consumo. Ma è sempre più evidente la richiesta di “luoghi terzi”<sup>1</sup> che non siano i centri commerciali, dove coltivare interessi conoscitivi di varia natura, dove poter avere anche libere occasioni di incontro e di scambio con gli altri.

Da questo punto di vista una biblioteca pubblica, concepita in modo moderno e accattivante, può essere, più di un pub o di una caffetteria, un “terzo luogo” per eccellenza, in quanto è uno dei pochi luoghi realmente “pubblici” rimasti, in cui possono incontrarsi e conoscersi persone diverse per età, cultura, ceto sociale, provenienza.

Soprattutto, la biblioteca ha poi due caratteristiche fondamentali, che la rendono ancora più preziosa: è un luogo neutrale, ed è un luogo sicuro, uno dei pochissimi luoghi pubblici rimasti dove la dimensione individuale e quella collettiva possono incontrarsi libere da condizionamenti, dall’ossessione del consumo e dalla compulsione all’acquisto.

Le biblioteche pubbliche sono le pietre angolari di una società democratica sana e vivace, sono strumenti di inclusione e coesione sociale, che servono anzitutto a consolidare il “Capitale sociale” di una comunità, inteso come l’insieme delle istituzioni, delle norme sociali di fiducia e reciprocità, delle reti di relazioni formali e informali che favoriscono l’azione collettiva e costituiscono una risorsa per la produzione di benessere.<sup>2</sup>

---

1 Oldenburg, Ray, 1989. *The Great, Good Place: Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts, and How They Get You Through the Day*. New York: Paragon House, 1989.

2 Putnam, Robert, *Capitale sociale e individualismo. Crisi e rinascita della cultura civica in America*, Bologna: il Mulino, 2004 (tr. *Bowling Alone: the Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon & Schuster, 2000).

### **Verso nuovi modelli di biblioteca pubblica**

Ma per rilanciare il suo ruolo la biblioteca pubblica deve cambiare radicalmente. Le biblioteche devono passare dall'essere luoghi di *conservazione*, di stampo ottocentesco, all'essere luoghi di **conversazione**, luoghi del dialogo e della contaminazione, in cui più importanti delle *collezioni* risultano essere le **connessioni** (tra i vari saperi, ma anche tra le persone).

Al contrario, moltissime biblioteche italiane sono ancora oggi sostanzialmente sale studio e magazzini di prestito libri, che hanno in media un indice di impatto tra il 5 e il 10%, e solo in pochi casi supera il 15%. E d'altronde, se la biblioteca risulta essere sostanzialmente soltanto una sala studio e un magazzino di prestito libri, come tante ce ne sono in Italia, sempre chiusa nel tempo libero della maggior parte degli utenti, magari collocata in un edificio brutto e scomodo, perché mai le persone dovrebbero andarci, a meno che non abbiano l'esigenza di prendere in prestito un libro?

In questo modo, spesso le biblioteche risultano essere un servizio pubblico che, pur essendo "per tutti" per definizione, nella realtà dei fatti finisce per essere per poche categorie di utenti, spesso tipizzate (bambini, studenti, anziani, etc.), selezionate non in base a una scelta ponderata ma come conseguenza di altri fattori, quali gli orari di apertura o la localizzazione dell'edificio.

È così che gli orari di apertura o le scelte di localizzazione della biblioteca, che dovrebbero essere conseguenza di una strategia atta al raggiungimento di determinati obiettivi socio-culturali e di servizio, diventano i fattori primari di definizione del servizio stesso e della missione della biblioteca. Per fare un esempio banale, una biblioteca aperta al mattino ma chiusa il sabato pomeriggio e la domenica escluderà tutti coloro che lavorano (artigiani, impiegati, professionisti, commercianti, etc.) e che rappresentano il "ceto produttivo" della Comunità, il quale non avrà dunque alcun radicamento nella biblioteca stessa. In questo modo la biblioteca non farà che confermarsi come luogo di studio e magazzino di prestito dei libri.

### **Catalizzatori urbani per la promozione di politiche e attività culturali**

Per sopravvivere e rilanciare il suo ruolo, la biblioteca pubblica deve cercare di ampliare il suo "target" di riferimento, affermando più fortemente la sua funzione di luogo sociale di promozione di attività e consumi culturali, puntando da un lato sull'implementazione dei servizi di informazione e di quelli tradizionali di supporto allo studio, alla conoscenza e alla formazione; dall'altro cercando di trovare spazio nel settore dell'intrattenimento culturale, del tempo libero e della formazione permanente.

Non si tratta di ritornare al modello del centro culturale degli anni Settanta, né tanto meno di rinunciare ai servizi legati alla lettura e alla diffusione della conoscenza. Si tratta però di compiere un ulteriore salto di qualità: le biblioteche pubbliche devono diventare luoghi molteplici in cui avvengano molte cose, in cui ci siano libri, film, musica, internet, giornali e riviste, ma anche concerti, presentazioni di libri, incontri, corsi di formazione, corsi per il tempo libero, esposizioni, eventi di ogni genere. Spazi fluidi dove libri, schermi e tablet sono a stretto contatto, dove incontrare gli amici e prendere un caffè, in un ambiente bello, confortevole, con il wi-fi, ricco di stimoli, pieno di libri e pieno di attività culturali interessanti a cui assistere e a cui partecipare.

Devono diventare luoghi di socialità culturale che offrano servizi per la cultura, la formazione, l'informazione, l'immaginazione, la creatività, lo studio, il tempo libero: **catalizzatori urbani per la promozione di politiche e attività culturali**.

Il catalizzatore in chimica è una sostanza che è capace di scatenare una reazione, un processo. E non è un caso che in questa definizione non siano citati il libro o la promozione della lettura, che pure restano il "core business" della biblioteca pubblica. Le statistiche correnti ci dicono che quasi il 60% della popolazione italiana legge meno di un libro all'anno, e che solo il 9% compra o legge più di 5 libri l'anno.

Dunque possiamo dire che se una biblioteca pubblica offre soltanto servizi legati alla lettura riuscirà, in Italia, a rivolgersi a stento a un 20% della popolazione, considerando anche gli studenti e i bambini. Ma è proprio quel restante 70-80% ad avere maggiore bisogno delle biblioteche. E quest'utenza potenziale non la si può attrarre solo con la promozione dei servizi legati al libro e alla lettura, né si può lasciare solo ai centri commerciali e polifunzionali la delega di occuparsi del tempo libero di questa così ampia fetta della popolazione.

Le biblioteche pubbliche vanno dunque progettate per **intercettare soprattutto coloro che non sono utenti abituali**: o perché non sono interessati ai libri e alla lettura, oppure perché, al contrario, sono “lettori forti” ma non sono interessati ai servizi attualmente offerti dalle biblioteche.

### “Un bel posto dove andare”

Ridefinendone il ruolo e le funzioni, è necessario ridefinire anche forma e caratteristiche dell’edificio: ricercando linguaggi e soluzioni architettoniche in grado di riaffermare il valore dell’istituzione, di comunicare contenuti innovativi e di esprimere fortemente il nuovo ruolo che essa può avere nella società contemporanea. Rimangono certamente requisiti essenziali la qualità e la varietà dei servizi offerti e del patrimonio documentario, ma non meno importante è anche il ruolo che svolge il primo impatto, favorevole o sfavorevole, trasmesso dal “contenitore”, soprattutto in una situazione avversa come quella della realtà italiana in cui è consolidato un pregiudizio psicologico nei confronti di questa istituzione, utile secondo molti sino alla fine degli studi e poi abbandonata del tutto.

Il successo di una biblioteca, dunque, dipende anche e non poco da scelte architettoniche ed urbanistiche felici, dalla sua ubicazione, dalla progettazione degli spazi esterni e delle facciate, degli spazi interni e della loro distribuzione, degli arredi e della loro disposizione. Le scelte architettoniche, oltre all’evidente valenza funzionale, servono a infondere nella comunità e nei potenziali utenti una “**percezione**” della biblioteca come un luogo al contempo familiare e straordinario, accogliente e sorprendente.

Gli edifici bibliotecari devono essere attraenti e confortevoli: devono essere dei luoghi speciali, in cui sia piacevole andare e intrattenersi, facili da utilizzare, ospitali. È questo uno dei principali motivi per cui in alcuni paesi del Nord-Europa al progressivo calare dell’indice dei prestiti non corrisponde un progressivo calo della frequentazione delle biblioteche.

È necessario dunque promuovere un’idea innovativa di biblioteca civica, intesa non solo e non tanto come spazio per la lettura, l’esposizione e il prestito dei libri, bensì soprattutto come luogo di promozione della cultura nel senso più ampio del termine, di aggregazione, coesione e inclusione sociale: è necessario fare della biblioteca una “piazza” per la comunità locale. Nell’epoca della massima diffusione di internet e delle tecnologie digitali, poiché andare in biblioteca non è più un dovere (in quanto è possibile accedere in molti altri modi a un gran numero di risorse documentarie per lo studio o per lo svago) deve diventare esclusivamente un piacere e la biblioteca pubblica deve puntare sull’unica cosa che i vari social network, i grandi motori di ricerca e i diversi rivenditori on-line non avranno mai: la fisicità di “**un bel posto dove andare**”, in grado di stimolare la creatività, la cultura, l’apprendimento.<sup>3</sup>

**La progettazione degli spazi, delle architetture, degli interni e degli arredi**, deve essere dunque considerata anch’essa come un requisito essenziale e imprescindibile per il successo e l’efficacia del servizio bibliotecario stesso.

---

3 “Un bel posto dove andare” è lo slogan utilizzato nella campagna di comunicazione realizzata per la MedaTeca, la biblioteca civica di Meda (MB), inaugurata nel 2012.

## Le biblioteche CUBI: analisi delle sedi esistenti e criticità emerse

Le biblioteche del Sistema CUBI costituiscono una realtà piuttosto eterogenea, con strutture molto differenti tra loro per bacino di utenza, dimensione, caratteristiche edilizie e di servizio, orari di apertura, indici di efficacia.

Dai rilevamenti effettuati emergono alcune criticità ricorrenti che, in modo diverso, sono presenti nella maggior parte delle strutture bibliotecarie. Di seguito si prova a evidenziare alcune tra le principali criticità riscontrate.

Nelle schede allegate, riferite a otto biblioteche analizzate, differenti tra loro e selezionate al fine di essere esemplificative di una casistica di diverse tipologie edilizie e funzionali ricorrenti, sono state proposte delle possibili soluzioni a tali criticità.

Tali soluzioni possono essere adottate e opportunamente declinate anche ad altri casi, ma è evidente che ogni situazione necessita di una sua specifica progettualità.

### Criticità riscontrate nelle sedi delle biblioteche CUBI

Come è stato detto, l'architettura del servizio (ovvero l'organizzazione dei servizi, la qualità e varietà del patrimonio documentario) è condizione necessaria, ma non sufficiente per rendere efficace una biblioteca. È altrettanto determinante l'architettura dell'edificio, il progetto degli spazi e degli arredi, fondamentali per comunicare un'immagine della biblioteca, soprattutto agli occhi dei non-utenti: un'immagine di efficienza e piacevolezza, allo stesso tempo rassicurante e accattivante, di affascinante luogo della memoria e dinamica fabbrica del futuro, officina della conoscenza e dell'informazione.

### Visibilità e riconoscibilità

Una delle criticità maggiormente ricorrenti in quasi tutte le biblioteche CUBI è certamente la scarsa visibilità e riconoscibilità della biblioteca.

Che si tratti di un edificio storico (pensiamo alle biblioteche di Gorgonzola o di Cavenago Brianza) o di un edificio moderno o contemporaneo riadattato all'uso (pensiamo alle biblioteche di Arcore, Melegnano, Busnago o Segrate), la biblioteca non è mai segnalata adeguatamente e non è mai ben riconoscibile. La situazione peggiora ancora di più laddove la biblioteca è parte di un complesso che include altre funzioni pubbliche oppure è annesso a servizi scolastici (ad esempio a Bernareggio, a Bellinzago Lombardo o a Peschiera Borromeo), tanto più se essa non è neanche collocata al piano terra (ad esempio a Inzago).

In molti casi non soltanto manca qualsiasi visibilità dall'esterno degli spazi interni, ma anche l'entrata e i percorsi di accesso non sono adeguatamente segnalati.

Al contrario, la visibilità è particolarmente importante per una biblioteca pubblica, ed è strettamente correlata con la sua accessibilità e con la capacità della biblioteca di attrarre nuovi utenti.

### Carenza di spazio e criticità nella distribuzione dei servizi

Un elemento comune alla maggior parte delle biblioteche è la carenza di spazio, per lo più insufficiente per ospitare al meglio il patrimonio posseduto e le attività che vengono svolte in biblioteca, e spesso aggravata dall'eccessiva quantità di libri esposti.

Talvolta gli spazi interni risultano sottoutilizzati o male utilizzati anche dal punto di vista distributivo e funzionale.

Spesso vi è infatti eccessiva promiscuità tra le varie aree funzionali, poste tra loro in continuità fisica e acustica, con gravi problemi di rumore tra alcune zone che hanno esigenze contrastanti (ad esempio: area studio / sezione bambini / area riviste giornali, etc.).

In generale, la scarsità di spazi incide moltissimo sui servizi erogati, molti dei quali risultano spesso troppo sacrificati. Lo spazio per l'esposizione del patrimonio è quasi sempre insufficiente. Anche a fronte di forte carenza di spazio, inoltre, molto spesso non si rinuncia a esporre una gran quantità di libri, e in alcuni casi sarebbe anche opportuno uno svecchiamento del patrimonio posseduto.

Gli scaffali sono spesso troppo alti e/o troppo a ridosso gli uni con gli altri. Sarebbe necessario avere più spazio per poter distanziare maggiormente gli scaffali e soprattutto utilizzare scaffali più bassi e visivamente meno impattanti e respingenti per coloro che non sono "lettori forti". Solo molto di rado vengono utilizzati scaffali su ruote, quando invece sarebbe auspicabile la massima flessibilità al fine di poterne modificare la disposizione nel tempo in base alle esigenze. Non sempre, inoltre, gli scaffali consentono di essere dotati dei necessari accessori per valorizzare e promuovere al meglio il patrimonio (ripiani inclinati, ripiani estraibili, vasche per multimedia, reggilibri, segnaletica, accessori per esposizione di piatto, etc.). Le sezioni bambini e ragazzi, pur essendo molto spesso vivaci e accoglienti, sono quasi sempre piuttosto sacrificate, con un'eccessiva promiscuità tra le varie fasce d'età, tanto che solitamente le attività più rumorose o che in qualche modo risultano essere di disturbo non vengono fatte o sono limitate solo a determinate ore del giorno. In diversi casi manca un angolo morbido per i più piccoli, e laddove è presente è spesso poco soddisfacente. Manca quasi sempre uno spazio aggiuntivo di laboratorio per attività ludico-didattiche, una saletta o un'area attrezzata per il racconto e la drammatizzazione, o comunque, dove presente, non è adeguatamente isolabile dal resto.

Quasi sempre sono sostanzialmente assenti spazi per gli adolescenti, se non come aree di risulta, solitamente poco identificate.

Gli spazi per lo studio sono spesso insoddisfacenti, talvolta privi di adeguata illuminazione naturale, con tavoli spesso privi di prese elettriche in numero sufficiente, talvolta collocati in continuità acustica con altre aree più rumorose.

Solitamente le aree di ingresso, oltre che poco visibili dall'esterno, sono di ridotte dimensioni, poco attraenti e spesso male illuminate. Tali zone, al contrario, dovrebbero essere il "biglietto da visita" della biblioteca, la "vetrina" che dovrebbe attirare soprattutto coloro che utenti non sono, puntando molto sull'amichevolezza, sulla convivialità e su una certa qualità estetica e ambientale.

All'ingresso, inoltre, manca talvolta un "buffer termico" (doppia porta o lama d'aria) e non sono quasi mai presenti spazi adeguati (e adeguatamente attrezzati) per le Informazioni di Comunità (manifesti, pieghevoli, avvisi, etc.) e per bacheche a uso degli utenti e della biblioteca stessa.

### **Carenze nelle finiture degli interni e negli arredi**

Spesso gli spazi interni e le finiture risultano essere vetusti o di scarsa qualità estetica, inadatti a rispondere al meglio a esigenze di tipo socio-aggregativo.

I materiali di finitura utilizzati per gli interni (pavimenti, controsoffitti, etc.) sono, spesso, di scarsa qualità estetica. Salvo eccezioni, anche negli interventi di ristrutturazione sono stati utilizzati dei materiali esteticamente e qualitativamente incoerenti (ad esempio piastrelle, più adatte al pavimento di locali di deposito che a spazi pubblici "di rappresentanza"), e oltretutto sovente differenti tra loro in successivi interventi nel medesimo edificio.

Molto raramente sono presenti finiture con caratteristiche fonoassorbenti a pavimento o a soffitto, finalizzate a mitigare la diffusione del rumore, che può essere particolarmente fastidiosa laddove vi è promiscuità di funzioni e modi d'uso differenti.

In generale, gli arredi sono troppo spesso disomogenei, inadeguati e/o vetusti, con scaffalature troppo alte, con poltrone e sedute spesso poco funzionali, poco confortevoli e di scarsa qualità estetica.

Sovente inoltre manca un progetto d'insieme adeguato degli interni e degli arredi che valorizzi spazi e servizi. E in molti casi, anche laddove sono stati acquistati nuovi arredi, essi risultano essere troppo standardizzati, poiché non scelti né progettati appositamente per quella sede. Molto spesso, inoltre, l'estetica degli arredi non è particolarmente accattivante, per quanto riguarda forma e finiture, anche quando sono di buona qualità, e richiama più gli ambienti scolastici o di altri uffici comunali. Lo stesso vale per la maggior parte degli arredi, soprattutto sedie, tavoli e poltrone.

I banconi risultano spesso essere fisicamente o visivamente invasivi. La dimensione dei banconi è dovuta anche al fatto che qui viene svolta sostanzialmente la gran parte del lavoro front-office e back-office dei bibliotecari. Di conseguenza l'area retrostante il bancone rischia spesso di sembrare, agli occhi

degli utenti, disordinata e caotica (fatto questo inevitabile essendo a tutti gli effetti il principale ufficio per il lavoro interno della biblioteca).

### **Scarsa qualità dell'illuminazione artificiale**

La qualità dell'illuminazione artificiale è quasi sempre piuttosto scarsa. Spesso tra gli scaffali vi sono zone in penombra che non consentono una chiara visibilità dei ripiani inferiori, inoltre non sempre le postazioni di lettura sono adeguatamente illuminate. Anche laddove l'illuminazione è adeguata dal punto di vista quantitativo (lux sul piano di lettura o sui ripiani più bassi degli scaffali) non lo è quasi mai dal punto di vista qualitativo, poiché non valorizza affatto le potenzialità dello spazio interno.

La luce non è quasi mai progettata per creare la giusta atmosfera negli ambienti, spesso non è progettata in funzione della disposizione degli arredi e, non ultimo, il design dei corpi illuminanti è sempre esteticamente carente. Prevalgono infatti i corpi illuminanti a neon con ottica dark-light (indispensabili per legge sulle postazioni di lavoro dotate di pc - L.626/94 - ma non necessarie negli ambienti al pubblico) più adatti a un ambiente da ufficio che a una bella biblioteca pubblica.

### **Criticità negli interventi di riuso di edifici pre-esistenti**

Una speciale notazione va fatta riguardo agli interventi di riuso di edifici pre-esistenti riutilizzati come biblioteche e riguardo a molti interventi di ristrutturazione e adeguamento realizzati nelle biblioteche esistenti. Molti dei problemi riscontrati sono spesso riconducibili ad alcuni aspetti, strettamente legati tra loro: da un lato l'oggettiva scarsità di spazi a disposizione e l'inadeguatezza tipologica degli edifici scelti per essere riutilizzati come biblioteca; dall'altro, sovente, la mancanza di un programma funzionale e talvolta anche di un progetto architettonico di riuso adeguato a rispondere a tale programma.

Conseguenza dell'assenza (o insufficienza) di un programma funzionale/biblioteconomico è che i bibliotecari hanno dovuto in seguito adattare i servizi bibliotecari alla configurazione interna che hanno trovato già realizzata, modificando poi col tempo la distribuzione degli arredi, adattando come potevano quelli già acquistati e forniti.

### **Carenze degli impianti di condizionamento e climatizzazione**

In molti casi sono riscontrabili problemi di malfunzionamento o carenza degli impianti di condizionamento e climatizzazione, oppure mancano del tutto sistemi di raffrescamento, per cui la biblioteca risulta essere poco confortevole o addirittura respingente in alcuni periodi dell'anno. Vi sono persino casi in cui gli orari di apertura e chiusura della biblioteca, nei periodi estivi, sono tarati in funzione del comfort che può essere garantito nei locali nelle varie ore del giorno, mancando il sistema di raffrescamento.

Troppo spesso, nella realizzazione degli impianti, non è stata posta la dovuta attenzione nel partizionamento degli impianti, in modo da rendere utilizzabile solo una parte della biblioteca, senza dover accendere o spegnere l'intero impianto (di condizionamento, di riscaldamento, ma anche di illuminazione).

### **Accessibilità**

Non tutte le biblioteche, infine, hanno adeguati requisiti di accessibilità ai disabili, che sarebbero imposti anche dalle normative vigenti.



## Appunti e indicazioni sul riuso degli edifici

In una situazione come quella italiana, in cui il centro delle città manca solitamente di aree libere (salvo demolizioni) e in cui spesso scarseggiano aree verdi e spazi pubblici aperti, a fronte di numerosi edifici storici sotto-utilizzati o abbandonati, la pratica di riutilizzare edifici storici o dismessi per nuove funzioni culturali è fin troppo diffusa. A monte della scelta di riuso di un edificio storico vi possono essere varie ragioni:

- la reale mancanza di altre aree disponibili in città, a fronte dei requisiti di centralità, pregio e valenza simbolica di un edificio storico, magari ben radicato in un quartiere;
- l'intenzione di avviare la riqualificazione urbana di una parte di città a partire dal recupero di un edificio abbandonato;
- l'occasione di riportare a nuova vita un edificio storico abbandonato;
- il tentativo da parte dell'amministrazione di combinare l'incombenza del restauro di un edificio storico con l'esigenza della realizzazione di una nuova funzione pubblica;
- la possibilità di accedere a finanziamenti previsti per il recupero di edifici storici;
- i vincoli di natura ambientale e storico-artistica, che possono ostacolare interventi di nuova edificazione in alcuni contesti storici.
- l'idea, non sempre infondata, che possa essere più veloce riadattare un edificio esistente che doverne costruire uno ex-novo.

Tutte queste motivazioni sono tutt'altro che prive di fondamento, e talvolta possono risultare piuttosto vincolanti. Non possiamo tuttavia però fare a meno di affermare che riadattare a funzione di biblioteca pubblica un edificio pre-esistente, in particolar modo se di pregio storico, è sovente "una cattiva speculazione";<sup>4</sup> talvolta un madornale errore, sempre un ripiego non privo di incognite.

Il programma funzionale di una biblioteca pubblica, elaborato per rispondere a una molteplicità di esigenze e di obiettivi, nei casi di riuso di edifici storici deve invece adeguarsi alle esigenze di conservazione del manufatto, mediante soluzioni di compromesso, di cui va valutato l'impatto dal punto di vista del servizio. Infine, una volta ultimata, la biblioteca difficilmente potrà subire ulteriori significative modifiche o ampliamenti, e dunque sarà poco flessibile in risposta a mutamenti dei servizi offerti e alla crescita delle collezioni. Non va infine sottovalutata l'impressione che la biblioteca pubblica ospitata in un edificio storico offre di sé, confermandosi nell'immaginario collettivo più come luogo della memoria e della tutela del passato che come laboratorio della conoscenza e dell'informazione.

Poiché, tuttavia, molto spesso il riuso di un edificio pre-esistente è una scelta vincolante che le Amministrazioni pubbliche non possono fare a meno di compiere, si proverà di seguito a dare quantomeno delle indicazioni per orientare al meglio le valutazioni riguardo l'opportunità o meno di utilizzare un edificio pre-esistente come biblioteca pubblica.

### Valutare l'adeguatezza delle caratteristiche tipologiche

L'organizzazione funzionale prevista dal programma funzionale e biblioteconomico si scontra inevitabilmente con le caratteristiche morfologiche e distributive degli spazi interni dell'edificio esistente, che spesso possono essere modificabili soltanto in minima parte. Spazi troppo piccoli e frammentati o troppo grandi e non suddivisibili, portano a tradire le prescrizioni del programma funzionale, incidendo sull'organizzazione del servizio e sugli standard dimensionali previsti. Può essere altrettanto problematico sia adeguare gli edifici alle normative inerenti le barriere architettoniche e la sicurezza antincendio, sia creare percorsi per por-

---

4 Così si esprimeva Virginia Carini Dainotti già oltre cinquant'anni fa. Virginia Carini Dainotti, *La biblioteca pubblica istituto della democrazia*, Milano: Fratelli Fabbri, 1964, p.115



tatori di handicap, scale e ascensori funzionali all'uso e coerenti con la distribuzione interna, a meno di non poter andare in deroga a queste norme, con soluzioni che non sono mai però pienamente soddisfacenti.

### **Valutare l'adeguatezza delle caratteristiche tecniche e tecnologiche**

La necessità di preservare le finiture interne di un edificio storico può creare enormi difficoltà nell'installazione degli impianti (riscaldamento, condizionamento, impianto elettrico, cablaggio, wi-fi, antincendio, etc.), con costi aggiuntivi significativi e risultati spesso poco flessibili e soprattutto poco soddisfacenti. Una soluzione (non necessariamente la migliore, soprattutto dal punto di vista estetico, ma talvolta l'unica perseguibile) può essere quella di lasciare gli impianti in vista, tentando per quanto possibile di integrarli con l'arredo.

Ancora più complicato può essere intervenire sulle strutture dell'edificio, se i muri o i solai non fossero in grado di sopportare il carico delle scaffalature o degli arredi, o se fosse necessario realizzare opere di scavo per aumentare la superficie o la cubatura.

Non va dimenticato, oltretutto, che molti degli edifici storici (pensiamo a ville e palazzi) che vengono riadattati a biblioteche erano stati costruiti per essere usati solo da poche persone, magari per brevi periodi di tempo (pensiamo ad alcune dimore di villeggiatura), con materiali di finitura delicati o pregiati, e oltretutto potevano in origine usufruire di condizioni di manutenzione e gestione ottimali (servitù, artigiani dipendenti della casa, etc.). Sottoporre edifici di questo genere all'usura generata da centinaia o migliaia di persone, senza poter contare su adeguati interventi di pulizia e di manutenzione ordinaria e straordinaria, rende questi edifici certamente poco adatti a ospitare funzioni come le biblioteche di pubblica lettura, e potrebbero semmai essere più adatti a ospitare biblioteche di studio, ricerca e conservazione.

Ulteriori problemi possono emergere nella gestione e nella manutenzione dell'edificio, non solo dal punto di vista dell'efficienza dei servizi offerti, ma anche dei costi di riscaldamento, raffrescamento e comfort ambientale. Illuminazione e ventilazione naturale possono essere carenti, e può essere difficile rimediare quando non si possa intervenire sulle facciate e sulle coperture. Vi possono essere inoltre problemi di eccessiva umidità relativa, di temperatura operante inadeguata, di condensazione sulle superfici interne degli ambienti: problemi a cui bisogna far fronte con impianti costosi e non sempre installabili.

### **Considerazioni tipologiche su edifici storici utilizzati come biblioteche**

Evidenziati dunque i problemi conseguenti al riuso di edifici storici, ma proprio nella consapevolezza del fatto che spesso si tratta di una scelta obbligata, proviamo tuttavia a evidenziare alcuni aspetti inerenti la riconversione di fabbricati a seconda della loro tipologia e originaria destinazione d'uso.

#### **Piccole dimore storiche e case unifamiliari**

Si tratta generalmente di edifici di piccola dimensione, con spazi estremamente frammentati, suddivisi su più livelli, difficili o impossibili da adattare alle normative vigenti a meno di ingenti modifiche. Presentano problemi di accessibilità, di controllo e di distribuzione funzionale interna e non sono assolutamente indicate a essere utilizzate come biblioteche di pubblica lettura, ma, semmai come piccole biblioteche di conservazione o per raccolte speciali, destinate a un numero ristretto di utenti. Problemi aggiuntivi, spesso insormontabili, subentrano nel momento in cui si tratta di dimore storiche, con finiture di pregio e soggette a vincoli della Soprintendenza.

#### **Ville e palazzi**

Si tratta di edifici la cui superficie può variare notevolmente, da 300 a oltre 1.000 mq, e che dunque possono essere sovradimensionati per le esigenze di molte biblioteche pubbliche. La loro localizzazione è spesso molto favorevole, anche rispetto al centro storico o ad altre funzioni pubbliche, e solitamente sorgono in parchi o giardini, anche ritagliati nel tessuto urbano. Hanno di solito ambienti ampi e suggestivi, e grandi spazi che consentono una buona flessibilità e l'inserimento di altre funzioni quali sale espositive, sale conferenze,

centri culturali. Gli svantaggi possono essere dati, però, dalla forte caratterizzazione che hanno questi edifici, dai vincoli di tutela degli interni e degli esterni (comprese le finiture), dalle spese di gestione, manutenzione e controllo, nonché dalle inevitabili diseconomie di servizio. Inoltre solitamente è impossibile intervenire sulle facciate e dunque è difficile caratterizzare l'immagine di questi edifici in modo da adeguarle alle esigenze di visibilità, riconoscibilità, modernità e innovatività che una biblioteca pubblica dovrebbe avere.

### **Conventi, caserme e altri edifici collettivi**

Conventi, caserme e gli altri edifici collettivi si prestano piuttosto bene al loro riutilizzo come edifici bibliotecari. Si tratta di edifici di medie e grandi dimensioni, che possono ospitare anche altre funzioni pubbliche (sale espositive, musei, sale per conferenze, centri culturali), e hanno ambienti di varia tipologia e dimensione particolarmente adatti a ospitare le funzioni di una biblioteca (sale lettura, depositi, salette private, uffici, sale comuni, etc.). Altri vantaggi possono essere l'ubicazione nel contesto urbano, solitamente favorevole, e la presenza di spazi verdi di pertinenza (chiostri, orti e giardini). Vi sono spesso inoltre buone possibilità di intervenire in modo più incisivo sulla distribuzione interna, sulle coperture e talvolta anche su alcune facciate.

Quando l'articolazione interna non è troppo vincolata da problemi strutturali o morfologici, ed è possibile intervenire agevolmente sugli interni e sugli esterni con le necessarie modifiche e adeguamenti (pensiamo alle questioni legate all'illuminazione naturale, alla distribuzione interna, alla visibilità verso l'esterno, etc.), allora il recupero di questo tipo di edifici può essere una buona soluzione, ma non ne vanno sottovalutate l'onerosità e le problematiche strutturali e di rispetto della normativa di prevenzione e controllo degli incendi.

Un caso interessante di riutilizzo di un ex convento è la biblioteca pubblica di Pesaro (2002).<sup>5</sup> In questo caso un'accurata progettazione del servizio bibliotecario e della distribuzione funzionale interna è riuscita a far fronte ai numerosi problemi e vincoli che l'edificio poneva e ad adeguare, non senza sacrifici, il programma funzionale all'edificio esistente. L'aspetto particolarmente amichevole, "moderno" e accattivante dell'edificio si è potuto ottenere solo grazie a un intervento assai incisivo e soltanto parzialmente conservativo, che ha modificato sia l'interno che l'esterno del fabbricato (strada non sempre perseguibile in edifici storici).

### **Chiese**

Gli edifici ecclesiastici mal si prestano a un loro riutilizzo come biblioteche (a meno che non si tratti di parti di un convento), soprattutto per il riuso di vasti ambienti di grande altezza, scarsamente illuminati e difficili da riscaldare e suddividere in modo adeguato, a meno di interventi tali da compromettere la morfologia edilizia. I casi di utilizzo di chiese sconsacrate in Italia non sono molti. Tra questi, vi è quello della nuova Mediateca di Santa Teresa a Milano, inaugurata nel 2003, che ha recuperato la chiesa di inizio settecento di San Giuseppe e Santa Teresa, per creare una sezione distaccata della Biblioteca Nazionale Braidense, per la consultazione di banche dati su tematiche letterarie, artistiche e sociali, e audiovisivi.

### **Opifici, edifici industriali e simili**

Gli edifici industriali dismessi si prestano meglio a essere adeguati per forme e funzioni ai nuovi usi, e molte volte riescono a offrire un'immagine di contemporaneità senza perdere la memoria del luogo e del passato. Solitamente questi edifici presentano ampi spazi interni anche piuttosto alti, che consentono una buona flessibilità e la creazione di soppalchi e mezzanini. I requisiti di illuminazione naturale sono ottimi e, tranne che in rari casi, è possibile modificare le facciate o le coperture e installare scale, ascensori e impianti sia esternamente che internamente all'edificio senza comprometterne la struttura.

---

5 Progetto di Danilo Guerri e Massimo Carmassi, programma biblioteconomico di Antonella Agnoli.

Alcuni problemi possono derivare dalla necessità di rinforzo e protezione dal fuoco dei componenti strutturali interni (travi, pilastri, tiranti delle campate), che rischiano di stravolgere completamente l'immagine interna del capannone "industriale", con rivestimenti che alterano la pulizia formale delle strutture metalliche. Altrettanto, è necessario provvedere a una adeguata coibentazione (termica e acustica) di facciate e coperture. Oltre all'aspetto estetico non va sottovalutato l'onere economico derivante da tali interventi, e sovente, non ultimo, dalla necessità di compiere costose bonifiche per eliminare amianto o altri inquinanti. Due progetti di recupero di edifici industriali a uso biblioteca sono quello della biblioteca San Giorgio di Pistoia (2007),<sup>6</sup> che ha recuperato i capannoni di un ex stabilimento Breda (con la creazione di ambienti interni ampi e luminosi, grandi vetrate affacciate sull'esterno, camini di sole e cavedi per portare luce e ventilazione naturale all'interno degli ambienti) e quello della Biblioteca "Lazzerini" di Prato (2007),<sup>7</sup> che ha recuperato un vecchio opificio, con ampie sale e cortili interni, e una vasto atrio di ingresso a tutt'altezza.

### **Edifici destinati a mercati, macelli, borse e simili.**

Questi edifici si prestano altrettanto bene a essere trasformati in biblioteca, in quanto caratterizzati da ampi spazi a tutt'altezza con una buona illuminazione zenitale, e spazi accessori che possono essere ridestinati a vari usi. Essi presentano problemi simili a quelli degli edifici industriali, ma al contrario di questi può essere più arduo suddividere lo spazio in altezza, con soppalchi o mezzanini, poiché spesso si tratta di tipologie a navata unica, fortemente connotate. Rispetto alle industrie o ai macelli, gli edifici destinati a borsa merci o mercato hanno anche di solito il vantaggio di una buona localizzazione nel contesto urbano.

Un caso particolarmente interessante di riuso di edifici di questo tipo è quello della nuova biblioteca pubblica "Sala Borsa" di Bologna, inaugurata nel 2001, ricavata in un antico edificio del centro storico un tempo adibito a borsa delle merci e diventata ben presto una delle biblioteche pubbliche più innovative e significative in Italia.

### **Edifici scolastici**

Gli edifici scolastici godono di solito di buona localizzazione urbana, hanno locali interni ampi, differenziati e ben illuminati, cortili o giardini di pertinenza, vasti atri e spazi di distribuzione, e dunque possono essere adeguati ad accogliere funzioni pubbliche collettive. Gli edifici più vecchi presentano una certa rigidità tipologica, ma sono spesso di dimensioni tali da consentire di ospitare anche altre funzioni pubbliche.

La possibilità o meno di intervenire sulle facciate e sulla distribuzione interna (localizzazione e conformazione delle strutture portanti, dei vani scala, etc.) costituisce la discriminante per la buona riuscita del progetto di riuso. Problemi molto seri di ristrutturazione e adeguamento normativo possono prospettarsi nel riuso di edifici scolastici costruiti negli anni Cinquanta-Settanta del Novecento (esattamente come avviene per gli edifici industriali), per lo stato di obsolescenza dei materiali da costruzione utilizzati, nonché per la necessità di intervenire pesantemente su strutture (per adeguamenti alla normativa antisismica), tamponamenti e coperture (per esigenze di risparmio energetico). Questi edifici, tuttavia, possono prestarsi bene a essere riutilizzati come centri culturali in quanto sono abbastanza ampi e adattabili al loro interno, con cortili esterni e una buona articolazione dei corpi edilizi.

Un rischio da non sottovalutare, in particolare nel caso di riuso di edifici scolastici di fine '800 o della prima metà del '900, è dato dall'immagine che offre di sé la biblioteca, fortemente connotata come "edificio per l'istruzione" e dunque poco attraente per diverse classi di utenza. Casi interessanti di riuso di ex-edifici scolastici sono il Centro Culturale "Il Pertini" di Cinisello Balsamo (2007),<sup>8</sup> e la Biblioteca civica di Nembro

6 Progetto di Pica Ciamarra & Associati, programma biblioteconomico di Giovanni Solimine.

7 Progetto dell'arch. Marco Mattei, con la consulenza di Alterstudio Partners per il programma funzionale e distributivo, in collaborazione con Franco Neri e Diego Cesaroni.

8 Progetto di Do IT, programma biblioteconomico di Sergio Conti.

(2007),<sup>9</sup> che hanno, in modi completamente diversi, riutilizzato edifici scolastici dei primi del Novecento. Un progetto che ha previsto il riuso di un edificio scolastico degli anni Sessanta è quello per il nuovo centro culturale di Lurate Caccivio (2019).<sup>10</sup>

## Conclusioni

Ricapitolando, è possibile affermare che il riuso di edifici esistenti può dare luogo a risultati soddisfacenti quando si verificano le seguenti condizioni:

- localizzazione favorevole;
- tipologia edilizia adeguata alla nuova destinazione d'uso;
- disponibilità di superficie sufficiente;
- adeguata flessibilità interna;
- possibilità di intervenire sulla distribuzione interna e sulle facciate in modo incisivo e non meramente conservativo;
- buono stato e adeguatezza delle strutture;
- adeguata rispondenza delle caratteristiche morfologiche e tipologiche al programma funzionale del nuovo edificio;<sup>11</sup>
- connotazione non eccessiva dell'immagine dell'edificio in rapporto alla sua destinazione d'uso.

Il riuso di un edificio presuppone analisi e rilievi molto accurati della situazione esistente, delle caratteristiche architettoniche e tipologiche del manufatto, dello stato di conservazione dei materiali e delle strutture, dei suoi caratteri storici, della sua adattabilità ai nuovi usi e alle nuove normative. Ovviamente non sempre, dopo analisi approfondite, si ha un responso positivo sulla effettiva possibilità di utilizzo.

In conclusione, come è stato detto, vi sono indubbi vantaggi nel riuso di edifici storici (recupero di un manufatto in stato di abbandono, valore storico-simbolico, possibilità di usufruire di finanziamenti, etc.).

Tuttavia, anche nei casi più propizi in cui si verificano al meglio tutte le condizioni suddette, è evidente che non si può pretendere dal progetto realizzato un livello di efficacia uguale a quello di una nuova costruzione, dal punto di vista dei requisiti e delle prestazioni sul piano sia tecnico che funzionale.

Si può infatti affermare che quanto più elevato è il pregio storico o artistico del fabbricato da riutilizzare, tanto più alto sarà il costo della sua ristrutturazione, tanto più penalizzata sarà l'organizzazione funzionale del servizio e tanto meno efficace l'immagine dell'edificio stesso nel rappresentare in modo distintivo il ruolo e la funzione della biblioteca pubblica.

---

9 Progetto di Archea.

10 Progetto di Alterstudio Partners.

11 Il ridimensionamento del programma funzionale, inevitabile nel caso di progetto di riuso di un edificio esistente, non deve superare il 20% (per esempio in termini di riduzione percentuale degli standard dimensionali previsti inizialmente) e non deve comunque tradire l'organizzazione distributiva delle attività funzionali prevista dal programma.

## Ripensare la fisionomia bibliotecaria

Il progetto di realizzazione o di rinnovamento di una biblioteca pubblica deve basarsi da un lato sulle analisi socio-demografiche del bacino di utenza, dall'altro sui risultati delle azioni di ascolto locale e dei percorsi di partecipazione, individuando degli obiettivi da raggiungere, e definendo di conseguenza quella che dovrà essere la fisionomia bibliotecaria e, in base a questa, le caratteristiche di servizio che dovrà avere la biblioteca. Di seguito si riportano alcuni dei criteri più diffusi a livello internazionale per progettare la fisionomia dei servizi di una biblioteca di pubblica lettura, che devono intrecciarsi strettamente ai risultati dei percorsi di ascolto locale.

### Il servizio orientato all'utente

La fisionomia del servizio dovrà essere fortemente "orientata all'utente". Lo "stile di servizio" sarà particolarmente importante per promuovere l'uso della biblioteca da parte dei target di utenza individuati, e per richiamare utenti potenziali che ancora non ne usufruiscono. A tal fine, oltre alle modalità con cui il servizio viene erogato dai bibliotecari e al rapporto tra bibliotecario e utente, dovranno essere considerati anche altri aspetti: dagli orari di apertura alla politica di sviluppo delle raccolte, dalla scelta delle tecnologie e dei supporti più adeguati, all'articolazione funzionale interna, dalle tecniche di mediazione e comunicazione alle attività di promozione e di "marketing".

### Multimedialità e automazione dei processi (*verso l'Open Library*)

Le biblioteche sono ormai da decenni "multimediali", e il termine "mediateca" non dovrebbe più esistere come sezione di una biblioteca, se non per indicare (come hanno fatto in Francia dagli anni Ottanta, con un'oculata strategia di marketing) l'intera struttura.

Essere multimediale significa per una biblioteca pubblica non soltanto l'offerta di documenti cartacei, audiovisivi o digitali, offrire wi-fi gratuito e l'accesso a internet, mettendo a disposizione dei computer per gli utenti; significa ripensare l'organizzazione dei documenti esposti, presentandoli non in funzione della tipologia e del supporto, bensì in funzione del contenuto: accanto ai libri si troveranno dunque i cd-rom, le videocassette o le riviste, così come potranno trovarsi Qr-Code per accedere a risorse multimediali mediante i propri tablet o smartphone, oppure link per scaricare e-book o file audiovisivi.

Multimedialità significa un forte investimento sull'automazione dei processi e dei servizi, ad esempio mediante l'utilizzo di tecnologie avanzate quali i sistemi l'RF-Id (*Radio Frequency Identification*) che, dotando tutti i documenti di un'etichetta intelligente (detta *e-tag*) con un microchip incorporato, consente non soltanto di controllare l'entrata e l'uscita di ogni volume, ma anche di sapere esattamente di quale volume si tratta, localizzarlo se è stato posizionato su uno scaffale sbagliato, sapere se il volume è sui ripiani o in consultazione (anche all'interno della biblioteca stessa). Queste tecnologie semplificano fortemente il lavoro del personale bibliotecario, che può fare uno scanning del contenuto degli scaffali mediante apparecchi portatili di lettura dei microchip, per verificare che non vi siano documenti fuori posto, o per l'inventario generale. Soprattutto, però, questo sistema consente di elaborare in automatico i dati utili per le statistiche della biblioteca, e permette di allestire sia stazioni di prestito automatizzate sia stazioni di reso, rendendo superfluo l'intervento del personale bibliotecario e dando la possibilità di restituire il volume in orario di chiusura della biblioteca.

Multimedialità significa investire nell'aggiornamento tecnologico e dei software, cosa onerosa e per niente agevole per una pubblica amministrazione. Sarà dunque necessario valutare con attenzione quali investimenti fare, su quali strumenti e con quali finalità, perché – nella percezione dell'utenza – piuttosto che avere un dispositivo obsoleto è meglio non averlo, eventualmente anche trovando il modo di "spostare" la consultazione di alcuni servizi sui *device* dell'utente stesso (smartphone e tablet prima di tutto).

Multimedialità significa anche e soprattutto far sì che il focus dei servizi bibliotecari si concentri non più soltanto sulla promozione della lettura e dell'*Information Literacy*, bensì anche sullo sviluppo delle competenze degli utenti nell'ambito delle ICT e dei nuovi media, e questo presuppone una significativa formazione in primis del personale bibliotecario.

Un altro aspetto chiave della multimedialità che impatta sulla fisionomia bibliotecaria è l'automazione dei servizi.

Sarà infatti necessario implementare al massimo l'automazione dei sistemi di prestito e di restituzione, "educando" sin da subito l'utenza a espletare da sé tali procedure (come avviene ormai in molti centri commerciali, biglietterie o fast-food), per sgravare i bibliotecari di lavori ripetitivi e dal basso valore aggiunto, affinché possano dedicarsi maggiormente ad altre mansioni: assistenza al pubblico, reference, progettazione dei servizi, aggiornamento dell'offerta, etc.

L'automazione dei servizi, assieme a sistemi di video-sorveglianza e di controllo delle presenze (mediante tessera sanitaria, ad esempio), può consentire anche un ampliamento degli orari di apertura, come avviene nelle "Open Library" danesi.<sup>12</sup>

Come accaduto in Danimarca, questo obiettivo comporta però un ripensamento degli spazi e dei servizi, un notevole investimento in nuove tecnologie per il controllo da remoto e nella digitalizzazione. Significa cercare soluzioni progettuali e tecniche per evitare furti delle attrezzature. Significa ripensare gli allestimenti per facilitare la ricerca autonoma sugli scaffali; rivedere le modalità di esposizione dei libri, creando aree tematiche e "smontando" la Classificazione Decimale Dewey nel modo più adeguato; ripensare gli spazi per renderli più autonomi e flessibili, anche dal punto di vista distributivo e impiantistico.

Va sottolineato, con la massima evidenza, che l'implementazione della modalità self-service non rende affatto "inutile" il personale bibliotecario, al contrario: solo con un lavoro di back-office intelligente, accurato e innovativo si riesce a mantenere un alto standard qualitativo dell'offerta anche quando i servizi non sono erogati direttamente dal personale. Inoltre sgravare il personale bibliotecario delle mansioni più meccaniche e ripetitive (legate ad esempio al prestito e alla restituzione) significa consentirgli di occupare meglio il proprio tempo, aumentando la percentuale di tempo da dedicare all'assistenza degli utenti, alle attività di reference e di supporto individuale all'uso della biblioteca.

## Verso un nuovo modello funzionale

Alla luce di quanto illustrato in precedenza, di seguito si descrive un possibile modello funzionale di biblioteca, coerente con lo scenario di cambiamento in atto in questo settore che, come abbiamo illustrato, sta conoscendo una radicale trasformazione delle biblioteche in "luoghi terzi", di socialità culturale e promozione di attività e politiche culturali, finalizzati all'inclusione e alla coesione sociale.

Tale modello, che dovrà di volta in volta essere opportunamente declinato a seconda della specifica fisionomia bibliotecaria che si intende realizzare, si basa su 5 concetti / parole chiave, che dovrebbero informare trasversalmente tutte le aree funzionali della nuova struttura.

Il quadro generale di riferimento è quello anglosassone della cosiddetta *Mashup Library*,<sup>13</sup> declinata però nella fisicità dei luoghi e non soltanto in quella dei siti internet. Molti siti web – anche di biblioteche – sono, infatti, dei "mashups" che, combinando al loro interno dati e applicazioni che provengono da altri siti e data base, riescono a creare qualcosa di nuovo e fornire dei servizi aggiuntivi (pensiamo ad esempio a come i dati di Google Maps vengano utilizzati da innumerevoli altri siti per geolocalizzare o fornire informazioni). La biblioteca si configura come una sorta di "Home Page", in cui – proprio come in alcuni siti internet – è possibile trovare servizi e attività che vengono però erogati da soggetti terzi, e non gravano dunque sul bilancio della struttura stessa. Le finalità sono evidenti e i vantaggi innumerevoli: si riesce a portare in biblioteca nuove conoscenze e competenze, anche provenienti da altri campi del sapere, iniettando nuova linfa in termini di ispirazione e di attrattività dei luoghi; si attiva un circolo virtuoso di collaborazione tra enti

12 Rif. M. Muscogiuri, *Disegnare il futuro: verso l'Open Library*, in "Biblioteche Oggi", vol. XXXIV, Nov 2016, pp. 3-19.

13 Nicole C. Engard (a cura di), *Library Mashups: Exploring New Ways to Deliver Library Data*, Medford, NJ: Information Today, Incorporated, More Library, 2009; Nicole C. Engard (a cura di), *Mashups: Exploring New Ways to Deliver Library Data*, Medford, NJ: Information Today, Incorporated, More Library, 2015.

e soggetti diversi, che porta a promuovere la biblioteca come luogo di vitalità e innovazione, al servizio della collettività; si intercettano pubblici e categorie di utenti diversamente difficilmente raggiungibili; si costruisce una rete che può tornare utile alla biblioteca stessa, che di per sé è un soggetto "debole"; si conferisce alla biblioteca ulteriore legittimità agli occhi dei cittadini e dei decisori politici.

Come si comprenderà meglio a seguire, è fondamentale, per rispondere alle istanze poste da queste cinque parole chiave, che una nuova struttura bibliotecaria sia in grado di instaurare e consolidare partnership e collaborazioni con altri enti pubblici e privati, con realtà territoriali e associazioni locali, per consentire l'organizzazione di tante molteplici attività in biblioteca.

## 5 Concetti chiave

I cinque concetti / parole chiave che dovrebbero essere, in modi diversi, sottesi trasversalmente alle aree funzionali e a tutti gli spazi della biblioteca sono: 1) *Serendipity*; 2) *Apprendimento*; 3) *Persone*; 4) *Esperienza*; 5) *Creatività*.

### Serendipity (idea / ispirazione / narrazione)

Per adulti e bambini, la biblioteca deve essere per gli utenti occasione di *serendipity*, di ispirazione, di fare esperienza di qualcosa di bello, inaspettato, emozionante, in grado di fare venire delle idee, di cambiare il modo di pensare o di percepire le cose, di creare collegamenti, di aprire orizzonti. Questo può avvenire grazie alle risorse documentarie offerte (letteratura, saggistica, arti visive, poesia, musica, cinema, etc.), ma anche mediante attività ed eventi che la biblioteca può ospitare (narrazioni, conferenze, spettacoli, performance, etc.).

Sono essenziali in tal senso da un lato i contenuti e del servizio bibliotecario, il lavoro di mediazione, selezione, organizzazione e presentazione delle risorse documentarie, con la progettazione dei contenuti e l'allestimento di aree tematiche da modificare per mantenere vivo l'interesse degli utenti; dall'altro il progetto architettonico e degli interni, che deve prevedere spazi al contempo funzionali e suggestivi, in grado di comunicare un'immagine di efficienza e piacevolezza, allo stesso tempo rassicurante e attraente, di affascinante luogo della memoria e dinamica fabbrica del futuro, di officina della Conoscenza e dell'Informazione.

### Apprendimento (scoperta / formazione / alfabetizzazione)

La biblioteca dovrà essere un luogo di informazione, di scoperta, di apprendimento, di formazione di supporto alla ricerca e ad attività di studio formali e informali.

A tal fine in biblioteca gli utenti dovranno poter trovare non soltanto risorse documentarie fisiche e digitali, banche dati e servizi di reference, ma anche corsi, conferenze, attività didattiche, laboratori, spazi di studio, salette per lo studio di gruppo, attrezzature informatiche, servizi di e-learning, etc. Anche in questo caso è essenziale da un lato la formazione del personale, dall'altro la qualità del progetto degli spazi e degli arredi, che devono essere sufficientemente flessibili da poter soddisfare esigenze d'uso mutevoli e diversificate, ma allo stesso tempo essere attraenti e confortevoli.

### Persone (incontro / socializzazione / partecipazione)

La biblioteca deve essere luogo di socializzazione e partecipazione, "terzo luogo" per eccellenza e nuova piazza urbana: per incontrarsi, comunicare, creare e consolidare il senso di appartenenza a una collettività, contro l'esclusione e l'isolamento, per promuovere il dialogo, il confronto, l'inclusione sociale, la partecipazione e la cittadinanza attiva. Non si tratta soltanto di creare spazi di relax e socializzazione come l'area riviste e giornali da integrarsi con lo spazio ristoro, ma anche di mescolare tra loro i pubblici, di creare occasioni di incontro e di socialità in tutte le aree della biblioteca, e di far confluire le varie aree funzionali l'una



nell'altra senza soluzione di continuità. Non si tratta, inoltre, soltanto di realizzare alcune sale polivalenti, ma di pensare gli spazi in modo tale che possano essere sufficientemente flessibili da essere facilmente riallestiti e utilizzati per ospitare riunioni, conferenze, incontri ed eventi. Si tratterà infine, da parte dei bibliotecari e dell'Amministrazione stessa, di promuovere il coinvolgimento degli utenti, nell'ambito di un più ampio scenario di partecipazione e cittadinanza attiva che porta all'incontro, al confronto, alla condivisione di uno sguardo consapevole e sensibile sulla realtà, che veda i cittadini protagonisti della vita pubblica e delle decisioni politiche, così come è stato fatto nel percorso di ascolto realizzato fino ad ora.

### Esperienza (co-creazione / interazione / coinvolgimento)

Alla partecipazione sono legate l'esperienza e l'interazione. La biblioteca – “terzo luogo” per eccellenza – deve diventare uno spazio esperienziale, dove svolgere molteplici attività, dove l'utente non è solo fruitore passivo ma è protagonista attivo, impegnato con i bibliotecari anche nella co-creazione di contenuti culturali, mettendo in campo le proprie competenze e i propri talenti. Alle pratiche di *audience engagement* e *audience development*, su cui in questi ultimi anni si stanno interrogando tutte le istituzioni culturali, dovranno dunque devono rispondere anche le biblioteche, nelle pratiche di servizio e nel progetto dei relativi spazi. La cosiddetta “economia dell'esperienza”, che ha un'importanza sempre maggiore nella società contemporanea, mette al centro non più il prodotto bensì il consumatore, e mira a rendere l'esperienza di consumo un fatto “unico” ed esclusivo. Le biblioteche, da sempre luoghi dove è possibile apprendere qualcosa che non si conosceva prima, diventano laboratori dove fare esperienza diretta di qualcosa di nuovo, nel campo delle nuove tecnologie così come delle tecniche e delle conoscenze tradizionali, che si vanno perdendo: laboratori digitali dove sperimentare nuovi strumenti, nuove app, realtà virtuale, realtà aumentata, etc.; laboratori di riscoperta delle tecniche artigianali tradizionali; percorsi formativi che combinano risorse del patrimonio documentario ad attività di sperimentazione; azioni di coinvolgimento degli utenti nella programmazione delle attività e dei servizi, e nella progettazione delle collezioni; etc.

### Creatività (gioco / innovazione / sperimentazione)

L'altra faccia dell'Esperienza è la Creatività. Il progetto dei servizi, degli spazi e delle collezioni, le modalità di allestimento e l'organizzazione, deve puntare a fare della biblioteca un laboratorio incentrato sulla creatività, sull'innovazione e sulla sperimentazione. Il gioco, da questo punto di vista, può essere uno strumento formativo e di coinvolgimento di grande utilità per non solo per bambini e ragazzi, ma anche per gli adulti. In biblioteca vi saranno dunque laboratori e spazi per seguire corsi per il tempo libero, dedicarsi ad attività ludiche, suonare musica, fare videomaking, scrittura creativa, storytelling, arti visive, progettare un sito web o un app, etc. In essa potranno essere organizzati “haker caffè”, “fab-lab”, “maker-space”, “coder-dojō”, “demotheque”, etc.: tutta una serie di neologismi che indicano attività tra loro anche molto diverse (manuali, analogiche, digitali, etc.), ma che hanno in comune i fattori dell'innovazione e della creatività, veicolati dal gioco.



## 17 Punti per il rinnovamento delle biblioteche CUBI

Il criterio informatore di qualsiasi futuro intervento dovrebbe essere quello di fare delle biblioteche centri di aggregazione e coesione sociale, di informazione, di uso creativo del proprio tempo libero, di promozione di politiche culturali, in grado di intercettare soprattutto coloro che NON sono utenti della biblioteca, o perché non sono interessati ai libri e alla lettura, oppure perché, al contrario, sono “lettori forti” ma non sono interessati ai servizi attualmente offerti dalla biblioteca.

Una biblioteca “amichevole”, aperta a tutti, che non intimorisca coloro che in biblioteca non sono abituati ad andare ma che anzi li attragga e li incuriosisca, e che al contempo soddisfi tutte le necessità di coloro che invece la biblioteca già la conoscono e la usano e che qui troveranno potenziati tutti i servizi.

Un “luogo terzo” dove poter incontrare gli amici o conoscere persone nuove; dove prendere a prestito un libro o un dvd; dove approfondire i propri interessi culturali e i propri hobby; poter navigare su internet; informarsi su che cosa accade nel territorio; passare del tempo con i propri figli; frequentare un corso di formazione o un corso per il tempo libero; partecipare a eventi culturali, incontri, feste, etc. organizzati dalla biblioteca stessa o da altre realtà locali, molte delle quali dovrebbero tenersi non solo in apposite sale, ma anche negli spazi stessi della biblioteca, a biblioteca aperta, come accade nelle librerie.

“Un bel posto dove andare” pensato per le famiglie, un punto di riferimento per bambini e ragazzi, dove poter studiare tranquilli, ma anche leggere, rilassarsi, giocare, fare attività extrascolastiche, crescere assieme. Uno spazio in grado di accogliere tutti, con particolare cura e amichevolezza per stranieri, migranti e altre categorie svantaggiate di utenti.

Qualsiasi intervento su arredi, impianti, contenuti biblioteconomici, tecnologie, patrimonio, formazione del personale, dovrà tenere conto di questi criteri informativi e di questi obiettivi.

Proprio alla luce di tutto quanto illustrato, di seguito vengono elencate alcune indicazioni che dovrebbero informare gli interventi di rinnovamento o nuova costruzione delle biblioteche CUBI.

### 1. Realizzare interventi a partire da un progetto di insieme e di un programma funzionale

Qualsiasi intervento da compiersi su una biblioteca dovrebbe essere realizzato sulla base di un progetto d’insieme, architettonico e degli arredi, adeguatamente approfondito dal punto di vista funzionale e sviluppato a partire da un progetto biblioteconomico di medio e lungo periodo.

Il Piano Strategico di CUBI e le Linee Guida dovrebbero diventare gli strumenti fondamentali su cui sviluppare qualsiasi intervento sulle biblioteche esistenti o su quelle da realizzare ex-novo.

### 2. Progettare per gli utenti / progettare con gli utenti

Ogni intervento di nuova realizzazione o di riqualificazione deve partire da un’analisi preliminare del bacino di utenza, delle sue caratteristiche socio-demografiche e dai risultati di un percorso di ascolto locale, che dovranno essere la base per lo sviluppo del programma funzionale.

Un ambito in cui le biblioteche si stanno muovendo velocemente, soprattutto all’Estero, è quello della partecipazione e della “co-creazione” con gli utenti, dove gli utenti non sono più soltanto fruitori passivi, bensì operatori attivi. Gli esempi più riusciti di biblioteca pubblica degli ultimi anni sono quelli che sono riusciti a mettere al centro non più le collezioni, bensì le persone: la biblioteca diventa uno spazio interdisciplinare di interazione teso alla valorizzazione delle competenze individuali e allo sviluppo dei talenti di ognuno, che vede gli utenti non solo come consumatori di cultura, ma anche come produttori (prosumers = producer + consumer), puntando non soltanto al dialogo ma anche alla partecipazione e alla cooperazione tra il personale specializzato e gli esperti dilettanti che potranno offrire le loro competenze e specializzazioni nei vari settori.

Ma passare a metodologie di co-creazione con l’utenza può volere dire anche molto di più. Può significare cercare di coinvolgere gli utenti anche nel percorso di realizzazione della biblioteca stessa, in modo tale da ri-

uscire ad aumentare anche il senso di appartenenza e l'impegno degli utenti nei confronti della loro biblioteca. Pratiche collaborative di co-creazione di contenuti, di progettazione partecipativa, si stanno diffondendo sempre di più nel settore pubblico, nell'ambito dei musei così come delle biblioteche: si tratta di processi che non vengono guidati, se non parzialmente, a partire dalle esigenze dell'ente pubblico o dall'idea di un membro dello staff, ma piuttosto dalla comprensione del contesto situazionale e dai bisogni degli utenti, che si cerca di interpretare senza pregiudizi e preconcetti, mediante percorsi di ascolto, di osservazione, interviste, focus group, visualizzazioni e sperimentazioni.

Il passaggio, allora, è dal progettare la biblioteca per gli utenti al progettare la biblioteca insieme agli utenti, anche e soprattutto per quanto riguarda i contenuti di servizio. Solo così, la biblioteca riesce a diventare un edificio aperto e inclusivo, capace di aprire un dialogo e coinvolgere partner, enti e associazioni locali, cittadini e la comunità tutta, che riescono a giocare un ruolo centrale nella creazione di un luogo vivace e aperto a tutti.

### 3. "Targettizzare" i servizi e le biblioteche

In molti casi, nel caso di biblioteche di piccola dimensione, considerando il poco spazio e le poche risorse a disposizione, considerando la presenza nelle immediate vicinanze di altre biblioteche CUBI nel territorio, e data anche la dimensione modesta del bacino di utenza, sarebbe opportuno ragionare su una "targettizzazione" dei servizi bibliotecari, privilegiando alcune categorie di utenza rispetto ad altre (che talvolta, per svariati motivi, sono anche quasi del tutto assenti).

Ad esempio in alcuni casi sarebbe opportuno puntare sul target dei bambini più piccoli, con genitori e nonni, in quanto questa categoria di utenti ha meno mobilità sul territorio e possono al contrario avere un grande vantaggio dall'implementazione dei servizi bibliotecari. Non si tratterebbe in questi casi solo di rivedere la sezione bambini e ragazzi, bensì di ripensare l'intera biblioteca dandole un taglio più fortemente orientato alle famiglie, ai genitori e ai bambini piccoli, ai ragazzi delle scuole elementari e medie, agli anziani. Questo tipo di impostazione, che punta su uno o più target specifici di pubblico, porterebbe a rivedere la progettazione degli spazi, le collezioni, i servizi e gli orari di apertura.

### 4. Realizzare interventi sugli arredi e sugli interni sulla base di un progetto

È indispensabile che non solo per gli interventi edilizi, ma anche per gli interventi di rinnovo degli arredi, sia realizzato un progetto ad hoc.

Per la scelta degli arredi, per la realizzazione di eventuali arredi su misura, per il progetto dell'illuminazione, delle finiture, etc. è necessario evitare di bandire gare di fornitura degli arredi in cui il progetto e la scelta dei modelli e delle tipologie di arredi siano delegati esclusivamente alle aziende.

Il rischio è altrimenti di avere biblioteche tutte uguali, oppure in cui gli arredi rispondono alle esigenze commerciali dell'azienda appaltatrice e non alle esigenze della biblioteca. Allo stesso modo, è fondamentale evitare di lasciare che sia soltanto il bibliotecario o soltanto l'Ufficio Tecnico a decidere arredi, finiture, materiali, colori, etc. Il progetto degli arredi è importante tanto quanto il progetto architettonico. Talvolta persino di più in quanto può nettamente valorizzare, migliorare o, al contrario, banalizzare il progetto architettonico stesso.

### 5. Comunicare la biblioteca

Ogni biblioteca dovrebbe avere un progetto di comunicazione, di grafica e di "identità visiva", in grado di connotarla agli occhi della collettività, sviluppandone l'identità, la riconoscibilità e la peculiarità, utilizzando tutti gli strumenti di comunicazione a disposizione, dalla segnaletica per strada, all'insegna sulla facciata, al logo, all'infografica interna, fino alle indicazioni da inserire su mappe, delle particolari "apps" che si potrebbero sviluppare a livello di sistema per gli smartphone, etc.

L'obiettivo deve anche essere quello di aumentare il "valore percepito" della biblioteca, soprattutto per tutti coloro che non sono (ancora) utenti.

Infine sarebbe necessario che le biblioteche fossero riconoscibili anche come facenti parte di un'unica rete, il Sistema CUBI, integrando l'apparato grafico e di comunicazione della singola comunicazione con quello generale del Sistema.

Come è stato detto, sarebbe necessaria un'insegna, magari luminosa, con il marchio/logo ben evidente e facilmente identificabile. Si pensi, ad esempio, alla forza comunicativa che ha l'insegna dei rivenditori di tabacchi e valori bollati, degli uffici postali o delle fermate della metropolitana, ma più di tutto, delle farmacie, che pur essendo spesso declinata in molti modi diversi rimane sempre immediatamente riconoscibile. Il logo CUBI è un tratto distintivo della sua identità e dovrebbe essere riportato ovunque possibile per entrare nella memoria e nell'immaginario collettivo. Ad esempio dovrebbe contrassegnare la segnaletica di orientamento distribuita per le strade della città, con l'indicazione della localizzazione della biblioteca.

Come già avviene per molte delle biblioteche del Sistema, tutto il materiale informativo e di promozione che esce da ogni biblioteca dovrebbe avere un'impostazione grafica comune, per mezzo di un progetto di immagine coordinata che preveda l'elaborazione dei lay-out di base della gran parte dei materiali grafici di programmazione e comunicazione: volantini, inviti a eventi, conferenze, attività della biblioteca, brochure, pieghevoli, etc.

## 6. Investire in nuove tecnologie e automazione dei servizi

È indispensabile investire nell'implementazione delle dotazioni tecnologiche, in particolare sulla diffusione di internet, sul supporto agli utenti nell'avvicinamento e apprendimento del know-how necessario per l'utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione.

È necessario inoltre investire sull'automazione dei servizi, sulle tecnologie di autoprestito e autorestituzione e sulla diffusione degli strumenti Rf-Id.

## 7. Ampliare gli orari di apertura

Proprio a partire dall'automazione dei servizi e dai sistemi di controllo remoto (telecamere, sistemi automatizzati di accesso, etc.), sarebbe auspicabile e percorribile un significativo ampliamento degli orari, consentendo l'accesso agli spazi e a servizi self-service con sola guardiania o mediante volontari. Questo consentirebbe di tenere aperta la biblioteca molto più a lungo, senza dover aumentare le ore di lavoro del personale. In più, anzi, si potrebbero in taluni casi ridurre le ore di front-office per consentire al personale di riservarsi delle ore di back-office per la progettazione dei servizi.

Come è stato specificato, però, deve essere chiaro che quest'ipotesi non può tradursi nel fatto che la biblioteca si possa reggere "da sola" o solo grazie a volontari: puntare sul self-service e sull'autonomia dell'utente comporta un grande e importante lavoro di mediazione, selezione, organizzazione e allestimento dei contenuti, senza il quale la biblioteca rischia di essere una scatola vuota o, peggio, un inutile labirinto.

## 8. Rendere visibile la biblioteca

La biblioteca deve avere grande visibilità nel tessuto urbano, sia che si tratti di un edificio autonomo, sia che faccia parte di un complesso funzionale più ampio. La biblioteca deve essere facilmente riconoscibile, l'entrata e i percorsi di accesso devono essere immediati, facilmente individuabili, ben segnalati. La biblioteca deve attirare soprattutto coloro che non sono utenti della biblioteca, aiutandoli a superare la "paura della soglia".

Visibilità significa anche garantire a tutti facilità di orientamento, in modo intuitivo e persino prescindendo dalla segnaletica. Individuare subito l'ingresso della biblioteca ed entrare in un atrio dal quale si riesca a capire subito l'articolazione funzionale dell'edificio è cosa ben diversa e assai più efficace del doversi soffermare a studiare il percorso per giungere al settore desiderato, dovendo magari sin da subito chiedere indicazioni al banco di accoglienza.

L'esigenza di visibilità si dovrebbe tradurre con la realizzazione di un affaccio su strada; continuità tra ester-

no e interno; un'insegna ben visibile e illuminata di sera; efficace segnaletica di orientamento; trasparenza e visibilità degli interni della biblioteca dall'esterno, per mostrare alcune parti a più forte impatto di pubblico (area di ingresso, area riviste e giornali, spazi per bambini, laboratori, etc.) in quanto sono di richiamo per utenti occasionali o potenziali, rafforzando la continuità tra interno ed esterno, affinché il pubblico venga attirato all'interno della biblioteca. Laddove non fosse possibile avere questi requisiti, in tutto o in parte, è comunque necessario progettare delle strategie e delle soluzioni adeguate per compensare tali carenze. Ma visibilità vuol dire anche capacità di colpire l'attenzione e l'immaginazione, di permanere nella memoria: la biblioteca deve possedere un potere evocativo che le consenta di diventare punto di riferimento per la comunità, depositaria e rafforzatrice dell'identità di una città o di una collettività, icona urbana nell'immaginario collettivo, per porsi come "caposaldo" nella città e nel territorio: segno urbano la cui architettura ha il fine di comunicare l'eccezionalità della funzione pubblica che ospita.

Poiché si tratta di intervenire su edifici esistenti, non è possibile dare indicazioni generali e sempre valide per rispondere alle esigenze di visibilità e riconoscibilità, tanto più se la biblioteca si trova all'interno di un edificio storico oppure è parte di un complesso edilizio più ampio. Infatti, non sempre (anzi di rado) è possibile realizzare aperture e vetrate verso l'esterno, o realizzare pensiline o altre soluzioni architettoniche, intervenendo sulle facciate dell'edificio in modo più o meno significativo. Certamente però, dovrebbe sempre essere collocata, nei modi più opportuni, un'insegna esterna molto ben visibile, luminosa, riconoscibile, attraente. Non bastano targhe, piccole insegne o timidi gonfaloni: al contrario, è necessario richiamare l'attenzione come farebbe un esercizio commerciale, anche perché la "merce" che offre la biblioteca è assai più importante e preziosa.

Nel caso di edifici storici, in cui vi fossero dei vincoli che rendessero impossibile l'installazione di un'insegna sulla facciata, sarebbe opportuno trovare soluzioni alternative: ad esempio realizzare dei totem di grande dimensione, da collocare esternamente alla facciata, in modo da segnalare la biblioteca e la sua entrata principale.

## 9. Puntare sul settore di ingresso

Dovrebbe essere realizzato un Settore di Ingresso sulla scorta dell'impostazione delle biblioteche d'Oltralpe, tedesche o Nord-Europee.

Il Settore di Ingresso è l'area a più forte impatto di pubblico ed è finalizzata a fornire servizi di accoglienza, orientamento, informazione generale, presentazione di novità editoriali, riviste e giornali, area ristoro, proposte tematiche. Questa area è quella che accoglie il visitatore (sul modello della browsing area della public library anglosassone e del market della biblioteca tripartita tedesca), e si rivolge a un pubblico non aduso ai meccanismi di funzionamento della biblioteca (ma certamente abituato a orientarsi in luoghi come librerie o supermercati), e deve ospitare le sezioni di immediato e più frequente interesse (novità, attualità, temi di interesse, etc.).

Precedendo fisicamente e funzionalmente le sezioni tematiche, il settore di ingresso dovrebbe aiutare l'utente a superare il "timore della soglia", ovvero l'eventuale senso di imbarazzo e soggezione che egli può avere nei confronti della biblioteca e del bibliotecario, fornendogli inoltre un'anteprima di ciò che troverà in biblioteca e guidandolo verso le altre aree della biblioteca.

Sia dal punto di vista funzionale che architettonico, il settore di ingresso deve avere caratteristiche di immediatezza, accessibilità, riconoscibilità, informalità e centralità rispetto alle altre funzioni. L'aspetto fondamentale è che questo spazio dovrà assumere una valenza seduttiva rispetto ai contenuti che intende veicolare. Il Settore di ingresso sarà la piazza della biblioteca, dove dovrà essere possibile anche organizzare incontri e conferenze, attività di vario genere. Organizzare tali attività negli spazi della biblioteca durante gli orari di apertura, oltre a consentire notevoli economie di gestione, garantirebbe un sicuro successo dell'evento, in quanto consentirebbe di variare il numero di posti a seconda dell'affluenza, porterebbe "spettatori" aggiuntivi, permettendo a utenti della biblioteca di assistere "per caso" a eventi o incontri culturali ai quali magari di proposito non avrebbero partecipato, favorirebbe un uso sociale della biblioteca e ne promuoverebbe l'uso da parte della comunità.

Lo stesso vale per le esposizioni (di quadri, manifesti, o opere di arte grafica e figurativa), che potrebbero avvenire in questi stessi spazi, così come avviene in alcune caffetterie e locali di ristoro. Anche in questo caso, le esposizioni stesse avrebbero un numero enormemente maggiore di "visitatori", e al contempo, si promuove in modo quasi subliminale un "consumo" dell'arte, facendo della biblioteca uno spazio di promozione della cultura a tutto tondo.

A tal fine è però necessario una grande flessibilità degli spazi e degli arredi, i quali, ad esempio, nel settore di ingresso dovranno essere facilmente spostabili (sedie e tavoli leggeri, espositori e scaffali bassi su ruote, etc.). In biblioteche di nuova realizzazione, l'atrio del Settore di Ingresso dovrebbe avere collocazione baricentrica e distribuire i percorsi verso le altre funzioni, evitando la duplicazione e frammentazione degli ingressi e dei punti di controllo. Sull'atrio dovrebbero essere prospicienti (o comunque collegate e ben visibili) le varie funzioni che vi si affacceranno, anche articolandosi su più livelli, cosicché il visitatore possa farsi un'idea di tutto ciò che può trovare nell'edificio. Il Settore di Ingresso potrebbe configurarsi come vero e proprio "interno urbano", piazza coperta o galleria vetrata, su cui si affacciano le altre funzioni a più forte impatto di pubblico. Nelle biblioteche di minore dimensione il Settore di Ingresso corrisponderebbe alla sala principale della biblioteca, in cui in diversi casi risultano invece prevalere alte scaffalature di libri sugli spazi di socializzazione. Al contrario, questa zona dovrebbe diventare la "piazza" della biblioteca, luogo di incontro e di conversazione, dove leggere un giornale, bere un caffè o sfogliare una rivista, navigare su internet.

Nel Settore di Ingresso gli scaffali dovranno essere bassi e su ruote o, preferibilmente, essere sostituiti da espositori su ruote, e i materiali dovranno essere esposti "come in libreria": molti esposti di piatto, con ampi spazi di circolazione ampi. Le postazioni a sedere dovrebbero essere informali, con poltroncine e tavoli da bistrot, qualche poltrona non troppo ingombrante, lampade che creino un'atmosfera piacevole e rilassata (da evitarsi neon tipo ufficio).

Nelle biblioteche esistenti, si dovrebbe cercare di realizzare quanto illustrato nel modo migliore e più adeguato possibile, declinando opportunamente quanto indicato in base ai vincoli e agli spazi a disposizione.

## 10. Rinnovare l'area riviste e giornali

L'area riviste e giornali dovrebbe essere anch'essa caratterizzata da postazioni informali, su poltroncina o sedia con braccioli e tavoli da caffetteria (meglio se di forma rotonda).

Gli scaffali dovrebbero essere dotati di box autonomi e rimovibili per l'esposizione della rivista su anta a ribalta e retrostante deposito degli arretrati.

Nell'area riviste e giornali dovrebbe esserci anche una postazione pc per la consultazione dei quotidiani on-line (mediante servizi tipo Medialibrary o similari), nonché uno o più schermi video destinati specificamente a canali di informazione (anche in lingue straniere).

In prossimità dell'area riviste e giornali dovrebbe esserci l'area ristoro con macchine erogatrici di bevande e alimenti. Questa zona dovrebbe diventare un luogo di incontro e di conversazione, dove leggere un giornale, bere un caffè o sfogliare una rivista, navigare su internet.

Dove possibile, sarebbe auspicabile vi fosse un vero e proprio bar, con accesso autonomo, ma in continuità con la biblioteca, in modo da diventarne tutt'uno quando la biblioteca è aperta.

## 11. Rinnovare l'area bambini e ragazzi / area famiglie

L'esperienza insegna che una buona Sezione Bambini e Ragazzi costituisce uno dei principali fattori di successo di una biblioteca pubblica, soprattutto nel caso di piccole biblioteche, in cui essa ha un'enorme importanza e un grande impatto sulla Comunità.

Pressoché tutte le biblioteche CUBI hanno attualmente un'offerta documentaria destinata a bambini e ragazzi e degli spazi appositamente dedicati e attrezzati. Per lo più, tuttavia, gli spazi risultano essere sotto-dimensionati, e insufficienti ad ospitare tutte le attività previste.

All'estero le biblioteche di medie e piccole dimensioni destinano solitamente una percentuale di spazio

assai rilevante alla Sezione Bambini e Ragazzi, proprio perché si tratta di un'utenza che ha una mobilità sul territorio piuttosto ridotta.

Ma qui si intende proporre un ripensamento della sezione bambini, puntando anche su una maggiore integrazione del pubblico adulto, e facendo di questa sezione uno spazio dedicato alle famiglie, dove anche gli adulti possono trovare libri, riviste e altri documenti di loro interesse (non strettamente legati al mondo dell'infanzia e della pedagogia).

Quest'area dovrebbe essere – preferibilmente – connessa con il Settore di Ingresso. Non dovrebbe essere necessariamente al piano terra, ma dovrebbe essere ben visibile e facilmente accessibile dall'atrio di ingresso e al contempo collegata – dove possibile – con un'area di pertinenza all'aperto.

Secondo le indicazioni dell'IFLA i servizi bibliotecari per ragazzi devono "offrire al bambino stimoli culturali ed educativi tali da consentirgli di diventare un adulto attivo e spontaneo"; devono dare al bambino "la possibilità di procurarsi per suo beneficio quel patrimonio culturale – nella forma del testo, immagine o suono – che è basato sulla storia del genere umano", stimolandolo a crearsi la propria nuova cultura; devono offrire materiali che incoraggino "la crescita del bambino con una personalità attiva e creativa"; devono infine coadiuvare i genitori, che orientano le preferenze culturali del bambino e le sue attività ricreative.

Nella progettazione di questo servizio bibliotecario, va comunque considerato che mentre da un lato vanno specializzandosi sempre più le sezioni dedicate a ogni fascia d'età (compresi i piccolissimi), dall'altro in molte biblioteche (pensiamo alle mediateche francesi e a quelle scandinave, in particolare alla biblioteca di Billund) si tentano con successo esperimenti innovativi, proponendo spazi e servizi meno separati tra adulti e ragazzi, e tentando una ripartizione delle aree funzionali basata non sulle fasce d'età ma sui differenti comportamenti e bisogni informativi.

Quindi, premesso che è indispensabile una sezione separata per i bambini più piccoli, si potrebbero tuttavia ipotizzare varie soluzioni (flessibili e adattabili a seconda delle esigenze e dell'esito dell'esperimento) di mescolanza e ibridazione delle altre categorie di utenti, localizzando per esempio una parte della documentazione nella sezione a scaffale aperto che sarebbe destinata agli adulti. Questo perché da un lato bambini un po' più grandi o più maturi della loro età potrebbero sentirsi "ghettizzati" in un ambito segregato della biblioteca, volendone magari esplorare anche il resto; dall'altro alcuni adulti possono trovarsi in difficoltà con i materiali del fondo a loro destinato, preferendo cominciare con materiali "per ragazzi". La mescolanza dei pubblici può inoltre contribuire a creare un ambiente più informale, favorendo lo scambio tra utenti (sia bambini che adulti), e può essere utile nel favorire il passaggio del ragazzo dalla sezione bambini a quella generale.

Andrà tuttavia evitata la promiscuità tra Area Riviste e Giornali (in larga parte presidiata da anziani) e l'area Famiglie, Bambini e Ragazzi, in quanto solitamente si tratta di pubblici che difficilmente coabitano felicemente negli stessi spazi.

Devono esserci spazi dedicati per i piccoli (0-5 anni) e per i genitori; spazi adeguati per i bambini e i ragazzi, con aree dedicate alla lettura ricreativa e alla socializzazione, allo studio e al doposcuola, alle attività laboratoriali, alle attività di racconto e narrazione. Non dovrebbe mancare uno spazio per l'allattamento e la cura dei neonati, un "baby pit-stop" attrezzato (anche secondo quanto previsto da UNICEF Italia nel protocollo d'intesa firmato nel 2018 per promuovere la creazione di "baby pit-stop" in musei e biblioteche).

## 12. Creare uno spazio giovani

Il pubblico dei teenager è stato a lungo ignorato dalle biblioteche pubbliche, anche e soprattutto italiane, che si sono spesso concentrate sui ragazzi fino ai 12-13 anni, trascurando o addirittura tollerando a fatica quelli più grandi, e in tal modo spesso vanificando gli sforzi fatti per avvicinare ai libri gli utenti sin da piccoli. Al contrario, in questi ultimi anni, in molte biblioteche (la "San Giorgio" di Pistoia, "Sala Borsa" di Bologna, la biblioteca di Terni, etc.) si sono sperimentati vari tipi di sezioni per adolescenti e giovani, spesso integrando le tradizionali attività legate alla promozione della lettura ad altre attività legate alla creatività e alla multimedialità.

Questi servizi bibliotecari per gli adolescenti, prima ancora di soddisfarne le esigenze informative, hanno

lo scopo di stimolare in loro lo sviluppo stesso dei bisogni intellettuali e ricreativi, stimolarne la crescita cognitiva e le capacità di ricerca e apprendimento, favorendo occasioni di socialità e di uso creativo del tempo libero, incoraggiando l'utilizzo di tutte le risorse bibliotecarie.

Secondo i dati Istat, infatti, le fasce d'età 11-14, 15-17 e 18-19 anni sono quelle che in Italia fanno registrare i più elevati livelli di lettura, di consumi culturali e di partecipazione alla vita socio-culturale, con punte massime che distanziano fino a venti punti percentuali i dati medi relativi alla popolazione adulta. Ma nonostante questo, è proprio nell'adolescenza che si registra un notevole calo della frequentazione delle biblioteche, anche da parte di coloro che le hanno frequentate abitualmente da bambini e poi da ragazzi. Per questa ragione è fondamentale che le biblioteche pubbliche investano in servizi e spazi destinati a questa fascia di età. Va sottolineato che molto spesso i giovani a cui la biblioteca intende rivolgersi sono ex-utenti, che hanno smesso di frequentare la biblioteca intorno ai 12-13 anni, e dunque l'obiettivo non deve essere tanto quello di "trattenerli", quanto quello di motivarli nuovamente a frequentare la biblioteca a distanza di qualche anno. Questi nuovi utenti o ex-utenti inizieranno o ricominceranno a frequentare la biblioteca soltanto se riterranno la biblioteca in sintonia con le loro esigenze, se vi troveranno loro coetanei, se gli spazi li faranno sentire a loro agio, se la biblioteca riuscirà ad aderire ai modelli di consumo culturale propri di questa "generazione multitasking", abituata a contaminare i diversi linguaggi della comunicazione e a fare molte cose contemporaneamente.

È un pubblico che ha bisogno di spazi ben identificati e distinti da quelli per un pubblico più generale (spazi che potrebbero anche diventare identitari) e che vede la biblioteca come luogo attrattivo per trascorrere il tempo libero, oltre che luogo per soddisfare bisogni legati allo studio.

Inoltre, è un pubblico che utilizza parimenti sia i nuovi media e tutto quanto di più attuale e innovativo è presente nel web, sia i più tradizionali mezzi di diffusione dell'informazione e della lettura.

È dunque essenziale valutare il modo migliore per ospitare gli adolescenti in biblioteca, e quest'area, proprio in ragione delle caratteristiche molto peculiari dell'utenza alla quale si rivolge, dovrà avere caratteristiche particolari e specifiche sia di contenuti che di arredi e allestimenti. Va tuttavia sottolineato che gli adolescenti dovrebbero sentire propria non soltanto quell'area specifica, ma la biblioteca tutta, e dovrebbero essere invogliati a esplorarla e utilizzarla interamente, cercando di fare in modo che essi facciano della biblioteca il loro punto di riferimento, non soltanto per il supporto scolastico ma anche e soprattutto per l'occupazione del tempo libero e per soddisfare qualsiasi bisogno informativo e formativo. A tal fine è auspicabile che i servizi destinati a questa fascia d'età possano proseguire idealmente all'interno delle sezioni a Scaffale Aperto e della sezione Musica, Spettacolo e Nuovi Media, realizzando degli "angoli" pensati specificamente per un pubblico di "giovani adulti", all'interno delle sale per gli adulti.

Lo Spazio Giovani dovrebbe essere anche e soprattutto un luogo di aggregazione sociale, di creatività e crescita culturale, dove poter consultare assieme libri, fumetti, musica, video, internet e multimedia, creare gruppi di discussione e di lettura, gruppi di studio e di interesse, compiere anche varie attività di tipo creativo e laboratoriale, legate al mondo della narrazione, della scrittura, della grafica, del cinema e della musica. È infatti ormai riconosciuto il rapporto che esiste tra la capacità produttiva e di innovazione e lo sviluppo della "creatività". In questa logica si potrebbe ipotizzare di concentrare in quest'area la multimedialità (musica, video, grafica, web, etc.) e del materiale documentario, opportunamente selezionato per questo tipo di utenza, legato all'arte, alla musica, allo spettacolo. Sarebbe infatti molto importante incentivare lo sviluppo della creatività attraverso esperienze "artistiche" da vivere direttamente in loco. Queste attività potrebbero essere svolte in postazioni-laboratorio attrezzate con pc, ed eventuali periferiche dedicate (tastiera midi, campionatore, mixer, scanner, tavoletta grafica, videocamera, stampanti, etc.) e relativo software che gli utenti potranno utilizzare per "sperimentarsi".

Questa sezione potrebbe prevedere postazioni per varie attività che andranno programmate in determinati momenti e gestite con tutor, ispirandosi eventualmente a modalità di co-working o collaborando con associazioni o gruppi amatoriali locali. Tra le attività che potrebbero essere previste, vi sono l'apprendimento di software di grafica, disegno digitale, fotoritocco, impaginazione, webdesign, etc.; l'apprendimento di software dedicati alla musica e al videomaking; la presentazione di novità nel campo di videogiochi; la progettazione di pagine web, blog, etc.; l'organizzazione di gruppi di lettura, storytelling, etc.; attività di



artigianato digitale, stampa 3D, etc.; incontri dedicati alla musica, tipo “salotto unplugged”, etc.; incontri dedicati ai social media, all’attendibilità delle fonti, alle informazioni fake (come difendersi), etc..

Quest’area dovrà essere informale e amichevole: quanto più distante possibile da quello che nell’immaginario collettivo giovanile può essere un ambiente scolastico o un’istituzione votata alla monocultura del libro, con una ricca offerta documentaria, articolata per fasce d’età, che, solo per fini pratici, potremmo ricondurre ai diversi ordini di studi scolastici.

Le raccolte dovranno avere una forte connotazione multimediale, integrando narrativa e saggistica con la musica, i videoclip, il cinema, i fumetti, le risorse digitali in rete, ed essere continuamente aggiornate. Le modalità di allestimento dei materiali devono essere molto simili a quelle di un mediastore o di una bella libreria (scaffali bassi; molti libri esposti di piatto; ordinamento per temi di interesse), con particolare attenzione alla scelta e all’aggiornamento dei temi e dei contenuti rispetto alle tendenze in voga, meglio ancora se definiti coinvolgendo gli stessi utenti (come avviene in molte biblioteche tedesche, francesi, anglosassoni e in alcune biblioteche italiane). Per favorire l’integrazione con il resto della biblioteca sarebbe importante inserire rimandi alle raccolte della sezione a scaffale aperto, sia a livello di strumenti informativi (segnature, etichette, avvisi, etc.). Per quanto riguarda gli arredi, questa sezione a scaffale aperto sarà prevalentemente costituita da scaffali ed espositori bassi su ruote, sistemati possibilmente non in file parallele ma a isole tematiche, creando aree di lettura con sedute informali, poltroncine e poltrone informali tipo “Sacco” o similari, tappeti, limitando tavoli e sedute formali alle postazioni dotate di pc. Per la promozione dei materiali esposti, potranno essere allestite bacheche per avvisi, recensioni, commenti da parte degli utenti e consigli di lettura dei bibliotecari, bibliografie della produzione editoriale recente, rimandi ad altri libri degli stessi autori presentati, etc. Dovrebbero esserci delle postazioni al tavolo, soprattutto per ospitare le varie attività che necessitano di pc e attrezzature informatiche.

Nell’ambito dello Spazio Giovani, potrebbe trovare posto anche un servizio di Informagiovani, finalizzato a rispondere alle esigenze informative dei giovani nel campo del tempo libero, della condizione giovanile, del rapporto con la scuola e il mondo del lavoro. Anche in questo caso la biblioteca potrebbe limitarsi alla fornitura di servizio di consultazione di documenti cartacei, digitali e ad accesso remoto, oppure potrebbe attivare collaborazioni specifiche con altre istituzioni e altri enti pubblici e privati (associazioni sportive o di altro genere, distretti scolastici, provveditorati, università, istituti di formazione professionale, associazioni sindacali e di categoria, camera di commercio, ufficio del servizio civile, associazioni di volontariato, etc.).

### 13. Creare una “Gaming zone”

Essendo nella missione della biblioteca anche il fatto di essere luogo di socializzazione e sperimentazione di nuovi linguaggi, sarebbe particolarmente utile la realizzazione di una Gaming Zone, uno spazio riservato al gioco, nelle sue molteplici accezioni (giochi da tavolo, videogiochi, giochi di ruolo, etc.), destinato non soltanto ai ragazzi ma anche a fasce più ampie di utenza, da verificare caso per caso. Si tratterebbe di uno spazio attrezzato con tavoli e sedute informali, con playstation dotate di adeguate attrezzature, corredate di raccolte di videogiochi classificati in base alle indicazioni PEGI, nonché di libri e riviste di vario genere dedicati al tema del gioco, nelle sue varie declinazioni, inclusi adeguati strumenti informativi per i genitori, sulle ludopatie, etc.

### 14. Creare spazi per l’immaginazione e la creatività

A seconda dell’effettiva disponibilità di spazio, sarebbe importante che in biblioteca vi fossero aree destinate ad attività creative e ludico-didattiche, dove poter “imparare a fare”, dove soggetti terzi e realtà locali, in accordo con la biblioteca e sotto la sua gestione, possano organizzare attività come “haker caffè”, “fab-lab”, “maker-space”, “repair caffè”, “coder- dojo”, etc. Si tratta di una serie di attività tra loro anche molto diverse (manuali, analogiche, digitali, etc.), che hanno però in comune i fattori dell’innovazione e della creatività, veicolati dal gioco. Laddove si riuscisse a reperire le risorse necessarie, con finanziamenti ad hoc, con sponsorizzazioni oppure con il coinvolgimento di altri soggetti, sarebbe utile e molto efficace riuscire a dotare le biblioteche di spazi e attrezzature per la produzione digitale, per il videomaking, per la grafica, per suonare e regi-



strare musica, fare editing musicale, realizzando anche – ove possibile – salette insonorizzate e dando in prestito anche strumenti musicali.

Queste aree, destinate ad attività laboratoriali, possono – in parte – coincidere con lo Spazio Giovani, o avere in comune con esso spazi e attrezzature, per non limitarne l'uso a una sola categoria di utenti.

## 15. Ripensare gli spazi per lo studio

La presenza di spazi attrezzati per lo studio rappresenta un servizio importante sia perché supplisce alle carenze di altre biblioteche (scolastiche o universitarie), sia in quanto attira in biblioteca un pubblico che altrimenti forse non la frequenterebbe.

Di contro, però, troppo spesso gli studenti tendono a invadere tutti gli angoli della biblioteca, inclusa area riviste e sezione bambini, stravolgendone i modi d'uso, da un lato perché impongono il silenzio, dall'altro perché tendono a scacciare tutti gli altri pubblici (bambini, anziani, persone meno scolarizzate, etc.).

Per fronteggiare il problema è necessario predisporre delle sale studio realizzate ad hoc, dotate di tavoli con lampade e prese elettriche, possibilmente fatte in modo che possano essere autonome rispetto al resto della biblioteca (sarebbe sufficiente che fossero dotate di un'entrata secondaria, di servizi igienici, impianto di illuminazione e condizionamento autonomo e wi-fi), e rimanere aperte anche a biblioteca chiusa, sorvegliate anche da volontari o da remoto.

## 16. Valorizzare gli spazi all'aperto

Laddove possibile, si dovrebbero valorizzare al massimo gli spazi all'aperto, soprattutto se si tratta di giardini di pertinenza o che possono essere resi di esclusivo uso della biblioteca mediante recinzione.

Dove possibile, si dovrebbe avere un accesso autonomo dall'esterno, in modo da poterne consentire l'uso – all'occorrenza e sotto sorveglianza – anche a biblioteca chiusa.

Queste aree dovrebbero essere progettate per poter ospitare attività all'aperto di vario genere: spettacoli, proiezioni, performance, etc.

Per l'esterno vanno selezionati arredi adeguati, anche in questo caso scegliendo arredi di design, economici ma di buona qualità estetica, leggeri e resistenti agli agenti atmosferici, se possibile allestendo le aree all'aperto con un pergolato e/o con ombrelloni.

Laddove vi fosse (o vi si potesse realizzare) un giardino di pertinenza della Sezione Bambini e Ragazzi, si potrebbero allestire degli orti ludico-didattici, da coltivare con i bambini, per realizzare un piccolo "Giardino dei colori e dei sapori", inteso come una sorta di laboratorio di educazione ambientale e alimentare, atto a coniugare metodologie di apprendimento attivo ("imparare facendo") con i temi legati al consumo consapevole, per meglio comprendere il nesso tra alimentazione, salvaguardia della salute e rispetto dell'ambiente, per poter fare esperienza diretta del tempo scandito dalle stagioni, per valorizzare la biodiversità, per meglio conoscere le produzioni alimentari tipiche del territorio, etc. Un'attività di questo genere andrebbe realizzata in accordo e in collaborazione con le scuole, con gruppi di anziani o con associazioni locali.

## 17. Realizzare spazi flessibili

La flessibilità degli spazi e degli arredi è essenziale tanto quanto la piacevolezza.

Gli spazi e gli arredi devono poter essere modificati facilmente per adeguarsi alle necessità del momento, a usi diversi, e alle necessità che verranno e che adesso non sono prevedibili. La flessibilità degli spazi è il presupposto fondamentale da un lato per poter inserire in biblioteca anche altre funzioni, e dall'altro per poter fare in biblioteca molte altre cose: eventi, presentazioni, conferenze, incontri, etc.

Da questo punto di vista, una buona progettazione degli spazi e degli arredi è un prerequisito essenziale: spazi e arredi flessibili, utilizzabili in molti modi diversi, funzionali, ma al contempo attraenti e confortevoli, che facciano della biblioteca "un bel posto dove andare", un luogo attrattivo e confortevole.

## 2.3

# Un piano strategico per CUBI Il punto di vista degli amministratori

Luciano Barrilà

Introduzione

La realtà CUBI

Partecipanti

Il contesto comunale: punti di forza, di debolezza e priorità culturali

L'idea di biblioteca

Per una biblioteca di qualità

Nuovi bisogni e ruolo delle biblioteche

I nuovi servizi delle biblioteche

Nuovi servizi CUBI e back-office

Conclusioni

### Introduzione

Nell'ambito del progetto *Un piano strategico per CUBI* è stato realizzato un sondaggio con l'obiettivo di raccogliere il punto di vista degli Amministratori dei Comuni che aderiscono al Sistema Bibliotecario su vari temi: le politiche culturali in atto nei Comuni, il ruolo, le percezioni, le valutazioni e i servizi (presenti e futuri) erogati dalle biblioteche e dal Sistema Bibliotecario.

La compilazione del questionario, che ha richiesto circa 20 minuti, è stata proposta in formato elettronico ai sindaci e agli assessori alla cultura di ogni Comune, eventualmente supportati dai propri dirigenti di settore o responsabili di servizio.

Quella che segue, dopo una breve sezione dedicata alla presentazione della realtà CUBI e delle caratteristiche dei rispondenti, è una sintesi dei principali spunti per il futuro emersi dall'analisi dei risultati.

Per chi fosse interessato ad approfondire è a disposizione il dettaglio di tutte le risposte raccolte.

### La realtà CUBI

CUBI è una rete di biblioteche pubbliche nata nel 2015 da un accordo tra il Sistema Bibliotecario Milano-Est (SBME) e il Sistema Bibliotecario Vimercatese (SBV).

Fanno parte di CUBI 70 biblioteche distribuite in 59 comuni, per un bacino di utenza che supera i 620.000 abitanti.

## Partecipanti

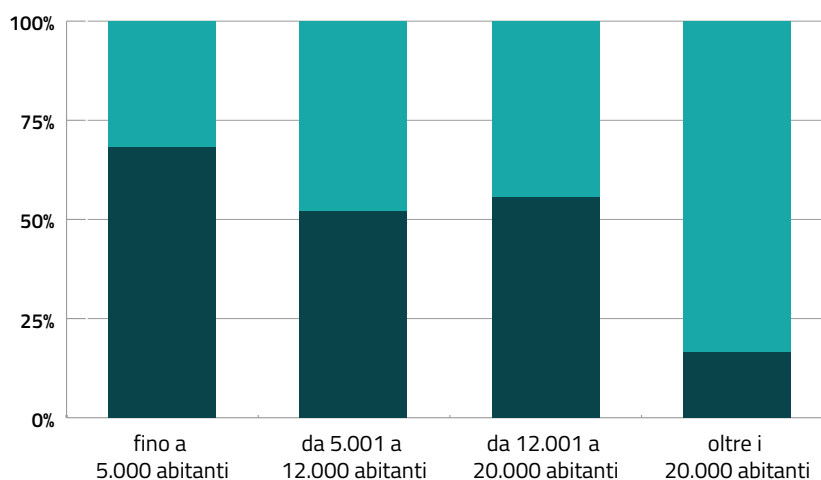
Il questionario è stato inviato ad ognuno dei 59 comuni, le risposte raccolte in forma completamente anonima, sono state in tutto 32.

Di seguito è indicato il numero dei comuni che hanno partecipato all'indagine, dettagliato sulla base del numero di abitanti e della zona CUBI di appartenenza.

Emerge una partecipazione superiore al 50% per tutte le fasce di dimensione demografica osservate, con l'eccezione dei comuni con più di 20.000 abitanti, il cui tasso di risposta si è fermato al 16,7%.

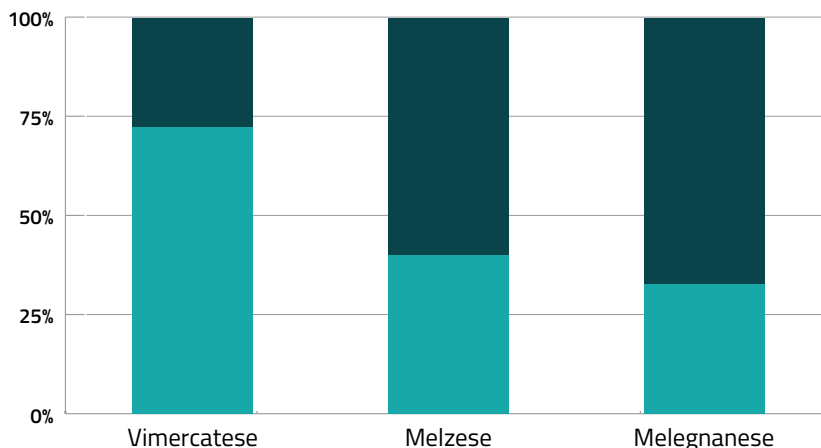
dimensione demografica	n° comuni CUBI	n° comuni partecipanti
fino a 5.000 abitanti	19	13
da 5.001 a 12.000 abitanti	25	13
da 12.001 a 20.000 abitanti	9	5
oltre i 20.000 abitanti	6	1
<b>Totale</b>	<b>59</b>	<b>32</b>

Con riferimento alle zone CUBI si nota una grande partecipazione da parte dei comuni appartenenti all'area del Vimercatese, percentualmente quasi doppia rispetto alle zone del Melzese e del Melegnanese.



zona CUBI	n° comuni CUBI	n° comuni partecipanti
Vimercatese	29	21
Melzese	15	6
Melegnanese	15	5
<b>Totale</b>	<b>59</b>	<b>32</b>

La richiesta di partecipazione è stata rivolta a sindaci, assessori alla cultura e dirigenti o responsabili di servizio, che potevano eventualmente collaborare nell'inserimento delle risposte.



### Il contesto comunale: punti di forza, di debolezza e priorità culturali

L'indagine ha avuto come punto di partenza una ricognizione dei punti di forza, di debolezza e delle priorità culturali rilevate dai partecipanti. Utilizzando una forma libera, non vincolata da opzioni predeterminate, gli amministratori avevano la possibilità di indicare fino a due elementi per ognuna delle tre categorie.

Per agevolare la lettura si è scelto di riportare le voci che hanno ottenuto più successo, raggruppando le risposte date dai comuni sopra e sotto i 12.000 abitanti.

#### Comuni fino a 12.000 abitanti

I comuni più piccoli hanno riportato come punti di forza la presenza di una forte realtà associazionistica e di rapporti umani stretti. Inoltre la piccola dimensione di questi comuni li rende vivibili, a misura d'uomo, terreno favorevole per la cooperazione e per una rapida circolazione delle informazioni.

Per quanto riguarda i punti di debolezza, invece, emerge certamente la necessità di fare fronte alla scarsità di personale e di risorse economiche, alla mancanza di spazi adatti a iniziative culturali e alla partecipazione cittadina in genere. Per diversi comuni, inoltre, si pone il problema di trovarsi nelle immediate vicinanze di Milano, situazione che li rende - in alcuni casi - simili a paesi-dormitorio.

Con riferimento alle priorità culturali rilevate da questi comuni vale certamente la pena di sottolineare l'interesse a potenziare l'offerta culturale, le occasioni di incontro, coinvolgimento e collaborazione tra cittadini e tra associazioni. Rientra tra le priorità anche il mondo bibliotecario, con l'obiettivo di migliorare l'offerta di servizi per quanto riguarda, ad esempio, gli orari di apertura e la facilità di accesso al prestito e alla restituzione dei volumi.

#### Comuni sopra i 12.000 abitanti

I comuni più grandi mostrano alcune aree di sovrapposizione con i più piccoli, ad esempio per quanto riguarda la forte presenza di associazioni sul territorio. Possono inoltre contare su una rete più forte e strutturata di trasporti e, con alcune differenze, di servizi adatti al coinvolgimento e alla partecipazione.

Tra i punti di debolezza merita attenzione il fatto che alcuni comuni lamentino l'assenza di servizi culturali e di scuole di II grado, il forte impatto del traffico e le difficoltà di coinvolgimento, elemento solo apparentemente in contraddizione con la presenza di strutture adatte a favorirlo.

Venendo infine alle priorità culturali viene riportata con forza la volontà di ampliare l'offerta culturale e quella di eventi in genere, accompagnando il tutto con la creazione di nuovi luoghi a vocazione culturale e il

miglioramento di quelli già esistenti.

In questa visione prospettica rientra anche la rete dell'associazionismo, su cui i comuni vorrebbero intervenire per potenziarne il coordinamento e l'efficacia.

### L'idea di biblioteca

Con l'obiettivo di portare gli amministratori a riflettere sui significati con cui riempiono il concetto, potenzialmente ampio e multiforme, di biblioteca, è stata data l'opportunità ai partecipanti di scegliere all'interno di un lungo elenco fino a 5 parole che avrebbero associato alla loro rappresentazione.

Fra tutte le parole scelte, rappresentate in forma grafica secondo la loro popolarità nella nuvola di parole riportata sotto, quelle più selezionate sono state: **studiare** (scelta 17 volte), **stimoli** (16), **incontrarsi** (16), **socializzare** (15) e **leggere** (14).

Queste scelte, insieme a tutte le altre, portano alla luce un'idea di biblioteca come luogo naturalmente di lettura, concentrazione e studio, ma anche come centro di socialità e di stimoli non esclusivamente con-



nessi al mondo del libro.

## Per una biblioteca di qualità

Il passaggio successivo è stato pensato per portare gli amministratori a riflettere su due diversi livelli. Da una parte le dimensioni ideali di funzionamento di una biblioteca, dall'altra la propria realtà e i suoi eventuali punti di debolezza.

Compito dei partecipanti era scegliere un massimo di 5 punti fra i 13 proposti per rispondere a due diverse domande:

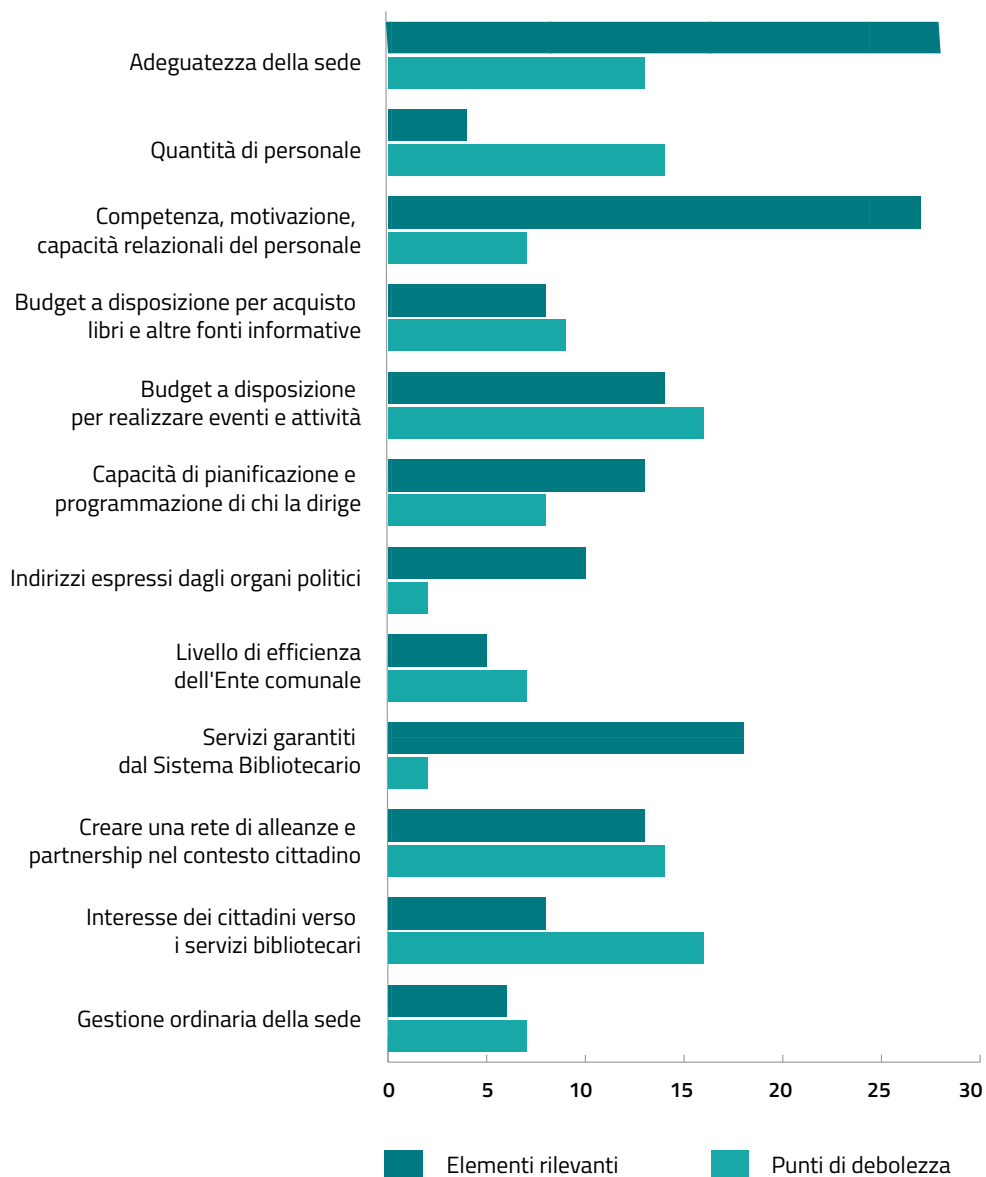
1. In generale, secondo lei, quali elementi condizionano maggiormente la qualità del servizio di una biblioteca?
2. Pensando invece alla biblioteca del suo comune, secondo lei, quali sono i cinque principali punti di debolezza?
  - A. L'adeguatezza della sede;
  - B. La quantità di personale;
  - C. La competenza, la motivazione, le capacità relazionali del personale;
  - D. Il budget a disposizione per acquisto libri e altre fonti informative;
  - E. Il budget a disposizione per realizzare eventi e attività;
  - F. La capacità di pianificazione e programmazione di chi la dirige;
  - G. Gli indirizzi espressi dagli organi politici;
  - H. Il livello di efficienza dell'Ente comunale;
  - I. I servizi garantiti dal Sistema Bibliotecario;
  - L. La capacità di creare una rete di alleanze e partnership nel contesto cittadino;
  - M. L'interesse dei cittadini verso i servizi bibliotecari;
  - N. La gestione ordinaria della sede;
  - O. Altro.

I risultati, visibili nel loro complesso nel grafico sottostante, hanno messo in evidenza come i tre elementi considerati più rilevanti per il funzionamento di una biblioteca siano stati **l'adeguatezza della sede** (scelta 28 volte), **la competenza, la motivazione e le capacità relazionali del personale** (27 volte) e **i servizi garantiti dal Sistema Bibliotecario** (18 volte).

Si tratta di un risultato particolarmente interessante, perché mostra in maniera evidente come sia ritenuta fondamentale l'integrazione (e l'interazione) fra la dimensione locale della singola biblioteca, intesa sia come luogo fisico, sia come insieme di persone che ci lavorano e la rendono viva, e quella più ampia del Sistema Bibliotecario e dei servizi che è in grado di offrire.

Un mix "locale-globale" che valorizza le possibilità di tutti gli attori in gioco e che sembra essere la chiave per una proposta bibliotecaria di qualità.

Per quanto riguarda, invece, i punti di debolezza, le risposte più selezionate sono state **il budget a disposizione per la realizzazione di eventi e attività** (16 volte), **l'interesse dei cittadini verso i servizi bibliotecari** (16 volte), **la quantità di personale e la capacità di creare una rete di alleanze e partnership nel contesto cittadini** (entrambe selezionate 14 volte).



Spunti interessanti sono arrivati anche dalla sezione "altro", utilizzata dagli amministratori per indicare elementi non previsti dalle opzioni di risposta e che certamente risulteranno utili per calibrare in maniera ancora più fine la collaborazione tra Sistema Bibliotecario e singole biblioteche.

Vengono riportati gli elementi rilevanti...

- gli orari di apertura al pubblico;
- la capacità comunicativa per attrarre i non lettori;
- la capacità di coinvolgimento e collaborazione dei cittadini agli eventi;
- l'adeguatezza della sede in relazione ai servizi che si vorrebbero rendere disponibili;
- la standardizzazione CUBI unita alla caratterizzazione identitaria della singola biblioteca.

...e i punti di debolezza:

- la difficoltà di gestione del personale;
- il materiale hi-tech a disposizione degli utenti;
- la presenza di personale non qualificato giunto da mobilità interna;
- la carenza di sponsor;
- la mancanza di sicurezza verso i materiali esposti;
- gli orari di apertura poco pratici e troppo diversi nell'arco della settimana.

Alcune di queste voci, come ad esempio gli orari di apertura, la capacità comunicativa e quella di coinvolgimento forniscono una possibile chiave di lettura per il punteggio ottenuto dalla voce relativa all'interesse dei cittadini.

Senza voler attribuire valenza statistica a quella che è una suggestione, ci sembra però interessante sottolineare come le indicazioni fornite possano valere come elementi capaci di avere un effetto negativo sull'interesse verso i servizi bibliotecari ma allo stesso tempo come aree su cui è possibile intervenire in un'ottica di miglioramento.



## Nuovi bisogni e ruolo delle biblioteche

Il questionario ha proposto un approfondimento sul ruolo che le biblioteche possono svolgere nel soddisfacimento di un gruppo sempre crescente di bisogni emergenti nella cittadinanza.

Agli amministratori è stato proposto un elenco di 16 bisogni di diversa natura (formativa, socializzante, ludica, artistica), ognuno dei quali poteva essere valutato con un punteggio da 1 (poco) a 4 (molto) sulla base di quanto potesse a loro giudizio trovare risposta in biblioteca.

Come si può vedere dalla tabella qui sotto riportata 15 bisogni su 16 si sono posizionati su livelli più alti del punteggio medio teorico. La sola eccezione è rappresentata dall'apprendimento professionale, arrivato comunque vicinissimo ai 2.5 punti.

I risultati lasciano intendere che la biblioteca sia ormai vista come luogo certamente di lettura, ma anche di soddisfacimento di esigenze molteplici, assecondando un'interpretazione più ampia del concetto di apprendimento che coinvolga oltre alle situazioni formative più classiche anche momenti di socialità, divertimento e confronto.

Bisogno	Punteggio medio teorico	Punteggio medio ottenuto (max 4)
Disporre di spazi per finalità educative, culturali e ludiche	2.5	3.56
Godere di stimoli culturali senza spendere (o spendendo poco)		3.44
Formarsi nell'arco di tutta la vita		3.22
Sentirsi parte di una comunità		3.16
Socializzare		3.13
Scambiare conoscenze e competenze con altri		3.09
Riflettere e trovare ispirazioni		3.09
Disporre di competenze digitali		3.03
Entrare in contatto con persone e esperienze diverse		3.03
Divertirsi		2.97
Contrastare situazioni di povertà educativa		2.94
Sviluppare capacità critiche		2.94
Stare in posti sicuri		2.84
Sviluppare familiarità con tecnologie innovative		2.84
Rendersi utili		2.72
Aggiornarsi per esigenze professionali	2.47	

## I nuovi servizi delle biblioteche

Gli amministratori hanno avuto la possibilità di riflettere sui nuovi servizi che le biblioteche potrebbero offrire ai cittadini. Naturalmente si tratta di servizi aggiuntivi rispetto alla promozione della lettura, che resta al centro del lavoro bibliotecario.

Sono stati proposti 21 nuovi servizi, cui i partecipanti potevano attribuire un punteggio di attrattività e appropriatezza utilizzando una scala da 1 (poco attrattivo e appropriato) a 4 (molto attrattivo e appropriato). In fase di analisi le 21 possibili risposte sono state raggruppate in 5 categorie, così da rendere la lettura meno dispersiva.

Dai dati emerge un quadro piuttosto omogeneo e vitale, in cui nessuno dei possibili servizi proposti è considerato “fuori posto” in biblioteca e anzi sono tutti ritenuti, naturalmente in misura diversa, attrattivi.

Nella tabella sottostante sono riportati i punteggi medi ottenuti da ciascuna categoria, di seguito l'elenco dei 21 servizi proposti, suddivisi per categoria.

Categoria	punteggio medio teorico	punteggio medio ottenuto (max 4)
Iniziative culturali non librerie	2.5	3.09
Sostegno alla socialità lavorativa e civica		3.01
Servizi alla comunità di natura sociale		3.00
Corsi		2.89
Prestiti alternativi		2.66

### Iniziative culturali non librerie

- realizzazione di cineforum;
- promuovere le fonti storiche e sviluppare memoria collettiva;
- facilitazioni per andare a teatro (intro agli spettacoli / pullman e biglietti).

### Sostegno alla socialità lavorativa e civica

- favorire/animare gruppi di interesse (club lettura, gruppi tematici, ecc);
- offrire spazi di coworking;
- aiutare le associazioni locali ad accrescere le competenze organizzative;
- mettere a disposizione di gruppi sale e attrezzature;
- favorire forme di attivazione civica offrendo la biblioteca come location;
- ospitare servizi di collaborazione (dopo-scuola, ciclo-officina, lettura a domicilio, ecc.)

### Servizi alla comunità di natura sociale

- progettare interventi integrati con servizi sociali e politiche giovanili;
- progettare interventi integrati su ecologia, mobilità dolce, sostenibilità;
- ospitare servizi di informazione di vario tipo (informagiovani, sportello UE).

## Corsi

- corsi su competenze informatiche;
- corsi su innovazioni tecnologiche (risorse digitali, spid, realtà aumentata, ecc);
- corsi su competenze linguistiche;
- corsi su varie forme di creatività (uncinetto, giardinaggio, fotografia);
- università della terza età;
- assistenza individualizzata per sviluppo competenze tecnico-informatiche.

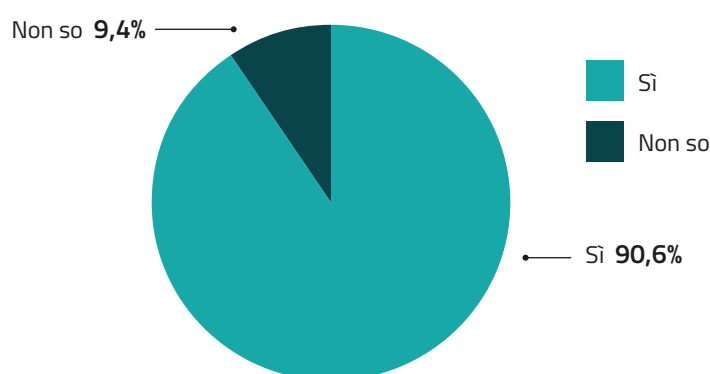
## Prestiti alternativi

- servizio di artoteca (prestito di opere d'arte);
- biblioteca delle cose (prestito di utensili, strumenti musicali, prodotti hi-tech);
- gaming-zone (per giocare in loco o prendere in prestito giochi di società e videogiochi).

In seguito è stato chiesto agli amministratori di indicare il loro interesse nella possibilità di avvalersi del supporto di CUBI per lo sviluppo dei servizi citati.

In questo caso la quasi totalità dei partecipanti ha risposto in maniera positiva, ad ulteriore conferma dell'importanza che viene attribuita alla collaborazione tra singole biblioteche e Sistema Bibliotecario.

Sarebbe interessato a sviluppare nella sua biblioteca alcuni dei servizi citati con il supporto di CUBI?	n° risposte	percentuale
Sì	29	90,6%
Non so	3	9,4%
No	0	0%

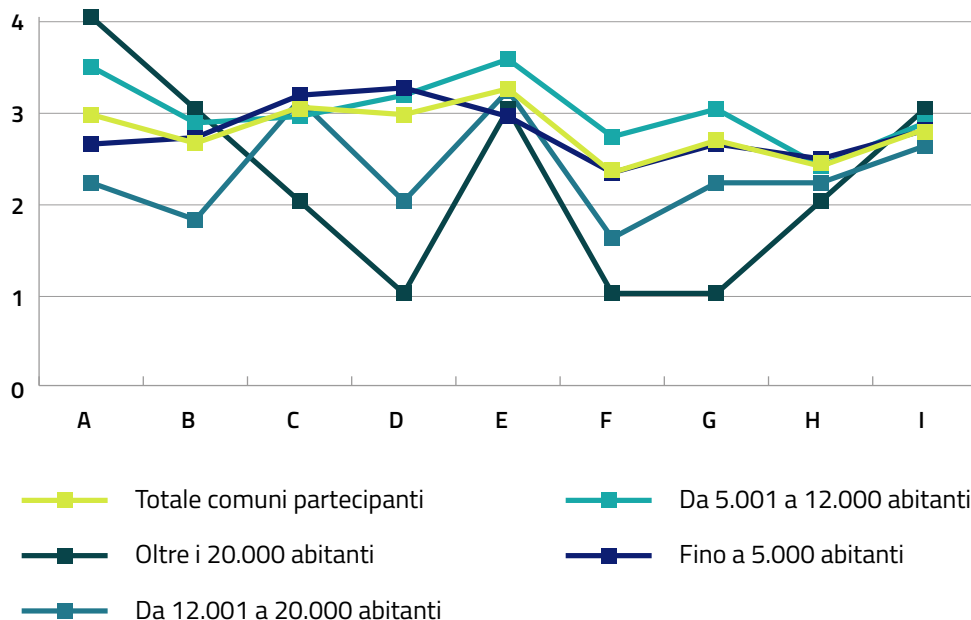


### Nuovi servizi CUBI e back-office

Ultimo punto di riflessione ha riguardato i servizi di back-office offerti da CUBI.

Dopo un breve richiamo ai servizi già offerti è stato presentato un elenco di 9 nuovi servizi, nei cui confronti doveva essere indicato l'interesse da parte degli amministratori assegnando ad ognuno un punteggio da 1 (basso interesse) a 4 (alto interesse).

- A. Consulenza nella progettazione di interventi di riqualificazione/neo-edificazione della biblioteca;
- B. Gestione e valorizzazione di fondi antichi e archivi storici;
- C. Servizi di comunicazione per la biblioteca e le attività culturali comunali;
- D. Gestione diretta della biblioteca a fronte di una contratto di servizio (tramite affidamento diretto in alternativa alla esternalizzazione del servizio, nei casi in cui non si disponga di personale in organico);
- E. Fornitura temporanea di personale per supplire l'assenza di dipendenti della propria biblioteca o per seguire/avviare progetti ad hoc;
- F. Gestione di servizi ausiliari alla biblioteca (manutenzioni ordinarie, fornitura arredi, pulizie, gestione bar interno o area snack self-service);
- G. Gestione di interventi biblioteconomici spot o continuativi (automazione rfid del patrimonio, svecchiamento della raccolta libraria, gestione delle scelte d'acquisto, gestione di interventi di promozione della lettura);
- H. Coordinamento degli orari e dei calendari di apertura delle biblioteche limitrofe;
- I. Gestione di eventi complessi (organizzazione, adempimenti siae, montaggio palchi, service audio-luci, gestione incassi).



servizio proposto	punteggio medio teorico	punteggio medio comuni fino a 5.000 abitanti	punteggio medio comuni da 5.001 a 12.000 abitanti	punteggio medio comuni da 12.001 a 20.000 abitanti	punteggio comune oltre i 20.000 abitanti	punteggio medio totale comuni partecipanti
E Fornitura temporanea di personale	2.5	2.92	3.54	3.2	3	3.22
C Servizi di comunicazione		3.15	2.92	3.1	2	3.02
A Consulenza per interventi edili		2.62	3.46	2.2	4	2.94
D Gestione diretta della biblioteca		3.23	3.15	2	1	2.94
I Gestione di eventi complessi		2.77	2.85	2.6	3	2.78
G Gestione di interventi biblioteconomici		2.62	3	2.2	1	2.66
B Gestione degli archivi storici		2.69	2.85	1.8	3	2.63
H Coordinamento di calendari e orari		2.46	2.38	2.2	2	2.38
F Gestione di servizi ausiliari		2.31	2.7	1.6	1	2.31

Per comodità di lettura nella tabella sono stati evidenziati (sfondo verde) i punteggi superiori alla media teorica ed il punteggio massimo (in rosso) di ogni fascia dimensionale di Comuni

Dai risultati relativi a tutti i comuni emerge un generale quadro di interesse nei confronti dei servizi potenzialmente sviluppabili da CUBI, in 7 casi su 9 valutati con punteggi superiori alla media teorica.

Il quadro diventa più frastagliato suddividendo i risultati per la dimensione demografica dei comuni. Per i comuni più piccoli risultano interessanti quasi tutte le possibilità proposte, con particolare rilievo dato alla gestione diretta della biblioteca a fronte di un contratto di servizio, alla gestione dei servizi di comunicazione e alla fornitura temporanea di personale.

Per i comuni più grandi, invece, i servizi più interessanti sono quelli che riguardano tematiche meno connesse alle funzioni "basilari" della biblioteca, come ad esempio l'organizzazione di eventi, la gestione della comunicazione e la progettazione di interventi di riqualificazione degli edifici.

Anche in questo caso era prevista la possibilità, colta da alcuni partecipanti, di utilizzare la voce "altro" per riportare idee diverse da quelle previste:

- aiuto e collaborazione nell'organizzazione di eventi culturali;
- gara unica per la gestione delle biblioteche, maggiori economie e standard uniformi;
- predisposizione di un ufficio per partecipare a bandi e finanziamenti,
- consulenza e formazione biblioteconomica e di promozione della lettura.

## Conclusioni

Il questionario dedicato agli amministratori è stato costruito con l'obiettivo di coinvolgerli nel processo di riflessione e progettazione che culminerà con la stesura di un piano quinquennale (2020/2024) e il disegno di una nuova mission delle biblioteche orientata alle sfide future.

I risultati, ottenuti grazie alla partecipazione di oltre metà dei comuni coinvolti, disegnano un quadro ricettivo nei confronti dei nuovi bisogni lavorativi, sociali e culturali che vanno emergendo all'interno della popolazione e a cui le biblioteche si candidano per dare risposta.

Pur con alcune specificità legate alle caratteristiche demografiche dei comuni partecipanti, la valutazione generale che emerge dai dati brevemente presentati è quella di un tessuto che ha ben chiaro quali siano gli ingredienti necessari ad offrire un servizio bibliotecario di qualità, capace di riflettere sui propri punti di debolezza, pronto ad ascoltare i bisogni dei cittadini raccogliendo la responsabilità di farsene interprete.

Soprattutto appare chiara la consapevolezza che questo compito possa essere svolto con successo solo cooperando e rafforzando i legami fra la dimensione cittadina delle singole biblioteche e quella più ampia del Sistema Bibliotecario cui fanno riferimento.

## 2.4

# Un piano strategico per CUBI

## Il punto di vista dei direttori di biblioteca

Luciano Barrilà

Introduzione

La realtà CUBI

Partecipanti

La qualità della tua biblioteca: punti di debolezza

Nuovi servizi per gli utenti: attrattività e diversificazione

Una logica sistemica

Eventi

Giudizio sui servizi gestiti a livello sistemico

Annotazioni finali

### Introduzione

Nell'ambito del progetto *Un piano strategico per CUBI* è stato realizzato un sondaggio con l'obiettivo di raccogliere il punto di vista dei direttori delle biblioteche che aderiscono al Sistema Bibliotecario su vari temi: elementi che condizionano la qualità dei servizi erogati dalle singole biblioteche, nuove tipologie di servizi realizzabili, organizzazione di eventi, elementi che condizionano la qualità dei servizi erogati dal Sistema Bibliotecario alle biblioteche.

La compilazione del questionario, della durata di circa 20 minuti, è stata proposta in formato elettronico ai direttori delle biblioteche, con la richiesta di fare sintesi rispetto alle opinioni dell'intero staff. Per i Comuni con sedi decentrate è stata richiesta la compilazione di un solo questionario per Comune.

Quello che segue è il resoconto commentato dei risultati emersi.

### La realtà CUBI

CUBI è una rete di biblioteche pubbliche nata nel 2015 da un accordo tra il Sistema Bibliotecario Milano-Est (SBME) e il Sistema Bibliotecario Vimercatese (SBV). Fanno parte di CUBI 70 biblioteche distribuite in 59 comuni, per un bacino di utenza che supera i 620.000 abitanti.

### Partecipanti

Il questionario è stato inviato a tutti i direttori delle biblioteche facenti parte del sistema CUBI. Nello specifico, con il termine *direttore* si è inteso rivolgersi in alternativa a:

- il dipendente comunale di più alto livello gerarchico che effettivamente opera, per almeno una parte del proprio orario di lavoro, presso la biblioteca;

- il dipendente di cooperativa, per le sedi in cui il servizio è totalmente esternalizzato, referente principale della sede gestita.

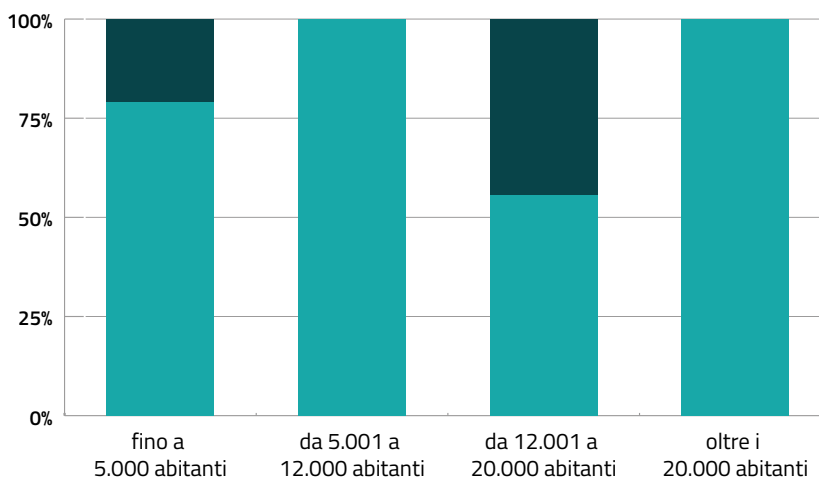
Le risposte raccolte, in forma completamente anonima, sono state in tutto 51.

Una partecipazione ampia, una risposta forte da parte dei bibliotecari che hanno scelto di far sentire la propria voce nella costruzione del piano strategico che guiderà i prossimi cinque anni di CUBI.

La tabella e il grafico sottostanti riportano i tassi di risposta suddivisi per dimensione dei comuni appartenenti al sistema bibliotecario e mostrano come la partecipazione sia stata alta per tutte le fasce demografiche prese in considerazione.

Hanno risposto tutti i comuni con una popolazione compresa fra i 5.001 e i 12.000 abitanti e quelli con più di 20.000 cittadini; mancano all'appello quattro comuni appartenenti al gruppo con meno di 5.000 abitanti e quattro fra i 12.001 e i 20.000. Anche in quest'ultimo caso, comunque, la partecipazione rimane superiore al 50%.

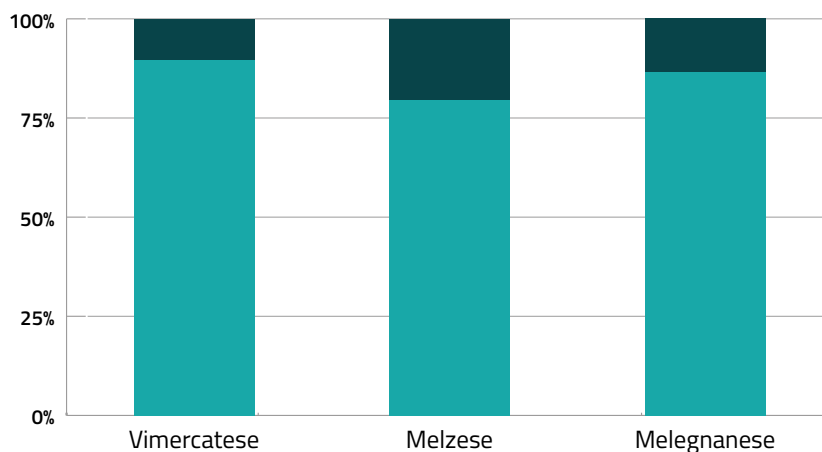
Dimensione demografica	n° comuni CUBI	n° comuni partecipanti
fino a 5.000 abitanti	19	15
da 5.001 a 12.000 abitanti	25	25
da 12.001 a 20.000 abitanti	9	5
oltre i 20.000 abitanti	6	6
<b>Totale</b>	<b>59</b>	<b>51</b>



Accorpare i 59 comuni sulla base delle rispettive zone CUBI la situazione non cambia, con tassi di risposta omogenei e superiori al 75% per tutte e tre le zone.

Zona CUBI	n° comuni CUBI	n° comuni partecipanti
Vimercatese	29	26
Melzese	15	12
Melegnanese	15	13
<b>Totale</b>	<b>59</b>	<b>51</b>

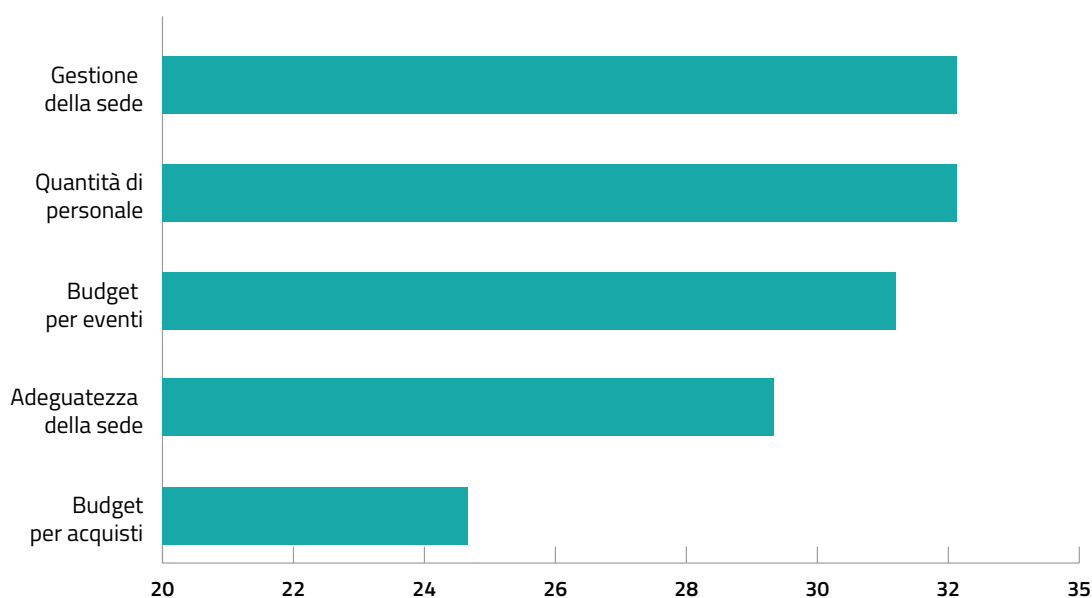




### La qualità della tua biblioteca: punti di debolezza

Punto di partenza dell'indagine è stata una riflessione sui punti di debolezza della propria biblioteca, così come vengono percepiti dai direttori. La richiesta fatta è stata quella di selezionare le cinque criticità principali all'interno di un elenco di dodici proposte.

Nel grafico che segue sono riportate le voci che hanno ricevuto più voti, nella tabella successiva trovano invece posto i risultati complessivi.



Criticità	n° voti	Percentuale
La gestione ordinaria della sede	33	64,7%
La quantità di personale	33	64,7%
Il budget a disposizione per realizzare eventi e attività	32	62,7%
L'adeguatezza della sede (localizzazione, dimensione, comfort, piacevolezza)	30	58,8%
Il budget a disposizione per acquisto libri e altre fonti informative	25	49%
La capacità di creare una rete di alleanze e partnership nel contesto cittadino	23	45,1%
L'interesse dei cittadini verso i servizi bibliotecari	17	33,3%
Il livello di efficienza dell'Ente comunale	17	33,3%
Gli indirizzi espressi dagli organi politici (sindaco, assessore)	14	27,5%
La competenza, la motivazione, le capacità relazionali del personale	11	21,6%
La capacità di pianificazione e programmazione di chi la dirige	4	7,8%
I servizi garantiti dal Sistema Bibliotecario	2	3,9%

In aggiunta alle dodici criticità proposte era presente anche la possibilità, alla voce "altro", di indicare elementi problematici non previsti in sede di progettazione del questionario, un'opportunità di cui alcuni bibliotecari hanno approfittato e da cui sono emersi gli spunti riportati di seguito:

- problematica del servizio wi-fi;
- la divisione del servizio in due sedi;
- l'orario di apertura al pubblico;
- la mancanza del back-office;
- difficoltà nel trovare sinergie con le istituzioni scolastiche;
- sede storica vincolata dalle Belle Arti;
- turn over servizio civile/dote comune senza nessun tipo di stabilizzazione nel corso degli anni (mancata valorizzazione delle risorse umane);
- il personale si occupa anche di altri servizi culturali e ciò sottrae tempo alla biblioteca;
- assenza di un dirigente di biblioteca;
- tipologia contrattuale del personale;
- presenza di biblioteca scolastica e quindi poca utenza di bambini e sicurezza per singolo operatore;
- poche ore di apertura al pubblico e assenza di back-office;
- le difficoltà a livello di ente comunale sono legate all'ufficio tecnico;
- carenza di personale.

La stessa domanda è stata posta, in una differente indagine, anche agli amministratori dei comuni CUBI, dunque a sindaci, assessori alla cultura, dirigenti di settore o responsabili di servizio.

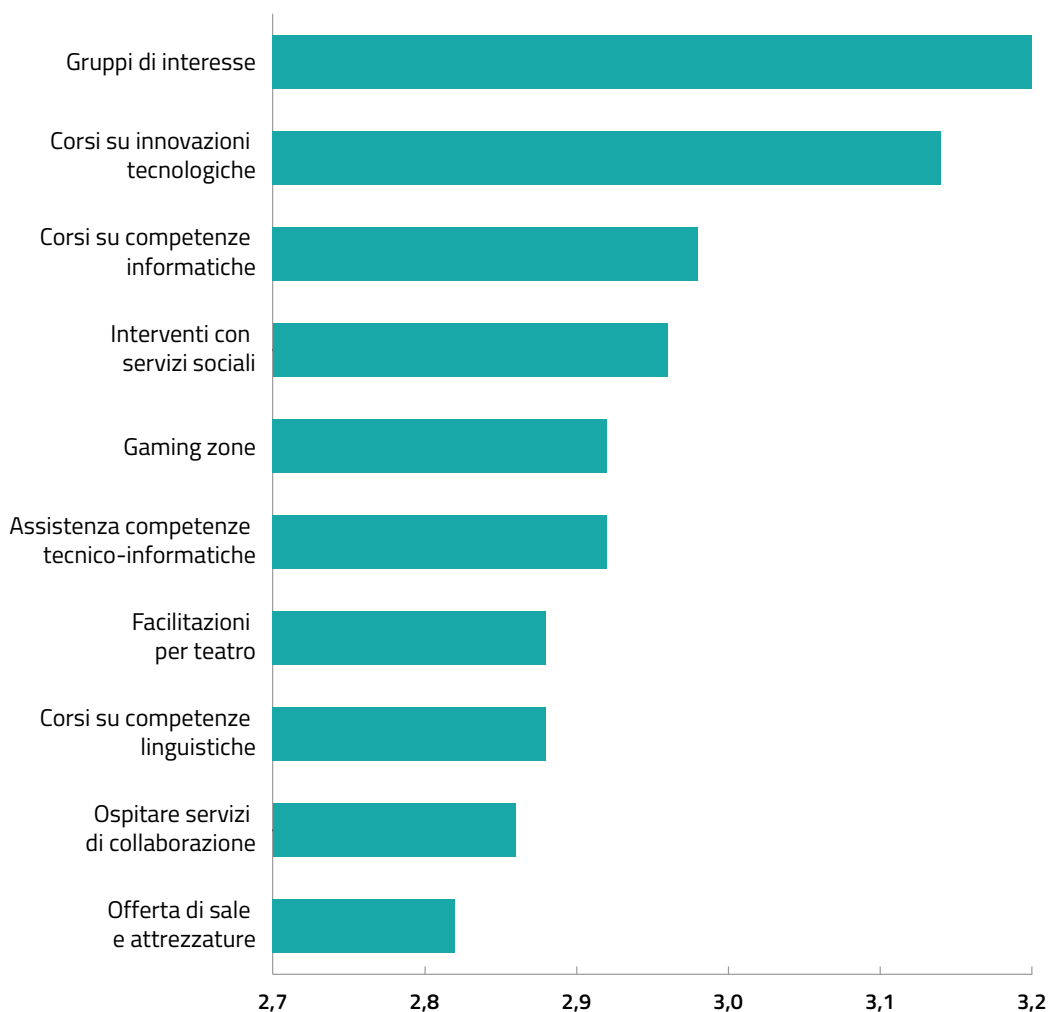
Di seguito sono riportati in ordine di preferenza (a partire dal più votato) e messi a confronto i cinque punti di debolezza giudicati come più importanti dai due gruppi interpellati. In tre casi su cinque, evidenziati nella tabella, direttori e amministratori hanno indicato le stesse voci, dimostrando una certa visione comune rispetto agli ambiti ritenuti di maggior fragilità.

Punti di debolezza individuati dai direttori di biblioteca	Posizione in classifica	Punti di debolezza individuati dagli amministratori
Gestione della sede	1	Interesse dei cittadini
Quantità di personale	2	Budget per eventi
Budget per eventi	3	Quantità di personale
Adeguatezza della sede	4	Capacità di creare una rete
Budget per acquisti	5	Adeguatezza della sede

## Nuovi servizi per gli utenti: attrattività e diversificazione

Passo successivo è stato chiedere ai direttori di concentrarsi sui possibili nuovi servizi da implementare in biblioteca. Naturalmente si tratta di servizi aggiuntivi rispetto alla promozione della lettura, che resta al centro del lavoro bibliotecario. Sono stati proposti 21 nuovi servizi, cui i partecipanti potevano attribuire un punteggio di attrattività per l'utenza utilizzando una scala da 1 (poco attrattivo) a 4 (molto attrattivo). Dai dati emerge un quadro aperto alle proposte più varie, con 16 servizi su 21 che hanno ottenuto una valutazione superiore al punteggio medio teorico.

Il grafico sottostante riporta le dieci opzioni che hanno ottenuto più voti, di seguito la tabella offre il quadro completo dei risultati.



Servizio	Punteggio medio teorico	Punteggio medio ottenuto (max 4)
favorire/animare gruppi di interesse (club di lettura, gruppi tematici, ecc...)	2.5	3.20
corsi su innovazioni tecnologiche (risorse digitali, spid, realtà aumentata, ecc...)		3.14
corsi su competenze informatiche		2.98
progettare interventi integrati con servizi sociali e politiche giovanili		2.96
gaming zone (per giocare in loco o prendere in prestito giochi di società o videogiochi)		2.92
assistenza individualizzata per sviluppo competenze tecnico-informatiche		2.92
facilitazioni per andare a teatro (intro agli spettacoli, pullman e biglietti)		2.88
corsi su competenze linguistiche		2.88
ospitare servizi di collaborazione (dopo-scuola, ciclo-officina, lettura a domicilio, ecc...)		2.86
mettere a disposizione di gruppi sale e attrezzature		2.82
università della terza età		2.80
progettare interventi integrati su ecologia, mobilità dolce, sostenibilità		2.75
corsi su varie forme di creatività (uncinetto, giardinaggio, fotografia)		2.71
realizzazione di cineforum		2.71
favorire forme di attivazione civica offrendo la biblioteca come location		2.69
ospitare servizi di informazione di vario tipo (informagiovani, sportello UE)		2.59
promuovere le fonti storiche e sviluppare memoria collettiva		2.49
aiutare le associazioni locali ad accrescere le competenze organizzative		2.49
biblioteca delle cose (prestito di utensili, strumenti musicali, prodotti hi-tech)		2.35
offrire spazi di coworking		2.31
servizio di artoteca (prestito di opere d'arte)	1.78	

Anche in questo caso il confronto tra i voti espressi dai direttori di biblioteca e dagli amministratori offre spunti interessanti, con ben sei servizi in comune nelle prime dieci posizioni.

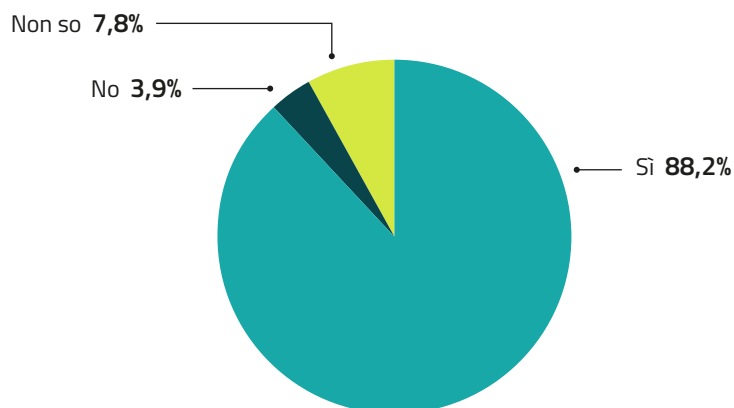
Nuovi servizi più votati dai direttori di biblioteca	Posizione in classifica	Nuovi servizi più votati dagli amministratori
Favorire/animare gruppi di interesse (club di lettura, gruppi tematici, ecc...)	1	favorire/animare gruppi di interesse (club di lettura, gruppi tematici, ecc...)
Corsi su innovazioni tecnologiche (risorse digitali, spid, realtà aumentata, ecc...)	2	promuovere le fonti storiche e sviluppare memoria collettiva
Corsi su competenze informatiche	3	ospitare servizi di informazione di vario tipo (informagiovani, sportello UE)
Progettare interventi integrati con servizi sociali e politiche giovanili	4	progettare interventi integrati con servizi sociali e politiche giovanili
Gaming zone (per giocare in loco o prendere in prestito giochi di società o videogiochi)	5	gaming zone (per giocare in loco o prendere in prestito giochi di società o videogiochi)
Assistenza individualizzata per sviluppo competenze tecnico-informatiche	6	università della terza età
Facilitazioni per andare a teatro (intro agli spettacoli, pullman e biglietti)	7	facilitazioni per andare a teatro (intro agli spettacoli, pullman e biglietti)
Corsi su competenze linguistiche	8	favorire forme di attivazione civica offrendo la biblioteca come location
Ospitare servizi di collaborazione (dopo-scuola, ciclo-officina, lettura a domicilio, ecc...)	9	mettere a disposizione di gruppi sale e attrezzature
Mettere a disposizione di gruppi sale e attrezzature	10	corsi su innovazioni tecnologiche (risorse digitali, spid, realtà aumentata, ecc...)

## Una logica sistemica

È stato poi chiesto ai direttori di valutare l'opportunità di sviluppare alcuni dei servizi citati secondo una logica più sistemica, intendendo la realizzazione con una o più delle seguenti caratteristiche:

- condivisione della finalità;
- progettazione condivisa di interventi organici e uniformi (format);
- utilizzo di dotazioni strumentali e risorse umane acquisite a livello sistemico;
- gestione organica della comunicazione;
- utilizzo di budget comuni;
- valutazione ex-post dell'efficacia e dell'impatto raggiunto.

Il risultato, decisamente netto, viene proposto nel grafico seguente.



Si tratta di un esito che non lascia spazio a dubbi particolari, con la quasi totalità dei direttori convinti della necessità di adottare modalità di progettazione e azione più condivise tra singole biblioteche e sistema bibliotecario.

Il confronto con le risposte date dagli amministratori, visibile nella tabella qui sotto, è un'ulteriore conferma di questa fortissima consapevolezza, condivisa da tutti coloro che, su livelli e con responsabilità diversi, si occupano di biblioteche.

Direttori di biblioteca (51 risposte totali)	Ritiene opportuno sviluppare alcuni dei servizi citati secondo una logica e una modalità di attuazione "più sistemica"?	Amministratori (32 risposte totali)
88,2% (45 voti)	sì	90,6% (29 voti)
3,9% (2 voti)	no	0% (0 voti)
7,8% (4 voti)	non so	9,4% (3 voti)

Si tratta non solo di una presa di coscienza ma anche di un'importante indicazione per il futuro di CUBI, chiamato a tradurre questo bisogno comune e sentito di un approccio sistemico in azioni concrete.

## Eventi

### Caratteristiche e dimensione dell'offerta culturale

La sezione successiva del questionario chiedeva ai direttori di riflettere sugli eventi organizzati in due specifiche settimane dell'anno, quella dal 7 al 13 ottobre 2019 e quella dal 18 al 24 novembre. I risultati, che sintetizzano l'offerta del Sistema Bibliotecario nel suo complesso, sono riportati nella tabella che segue.

Settimana 7-13 ottobre 2019	Domande	Settimana 1 8-24 novembre 2019
64	Quanti eventi a pubblico libero (non con classi scolastiche) sono stati organizzati e realizzati dalla tua biblioteca?	97
27 (42,2%)	Quanti erano dedicati a bambini e ragazzi?	43 (44,3%)
40 (62,5%)	Quanti erano ospitati nella biblioteca pur essendo organizzati e finanziati da altri soggetti?	33 (34%)

Sulla base di queste due settimane “campione” e tenendo in considerazione i diversi livelli di carico che le biblioteche affrontano nel corso dei dodici mesi è stata elaborata una stima su base annua dell’offerta di eventi proposta dal circuito CUBI. La stima, necessaria in quanto manca, ad oggi, uno strumento puntuale di misura di questo tipo di offerta e da cui è escluso il mese di agosto, storicamente e per motivi immaginabili povero di proposte, restituisce un palinsesto che non teme paragoni.

Queste le cifre:

- 200** eventi al mese;
- 2200** eventi all’anno;
- 35%** circa di eventi (sono quasi 800 all’anno) dedicati a **bambini e ragazzi**;
- 48%** circa di eventi svolti in biblioteca ma **organizzati** e finanziati **da soggetti diversi**;
- 44.000** partecipanti all’anno, stimando 20 presenze ad evento;

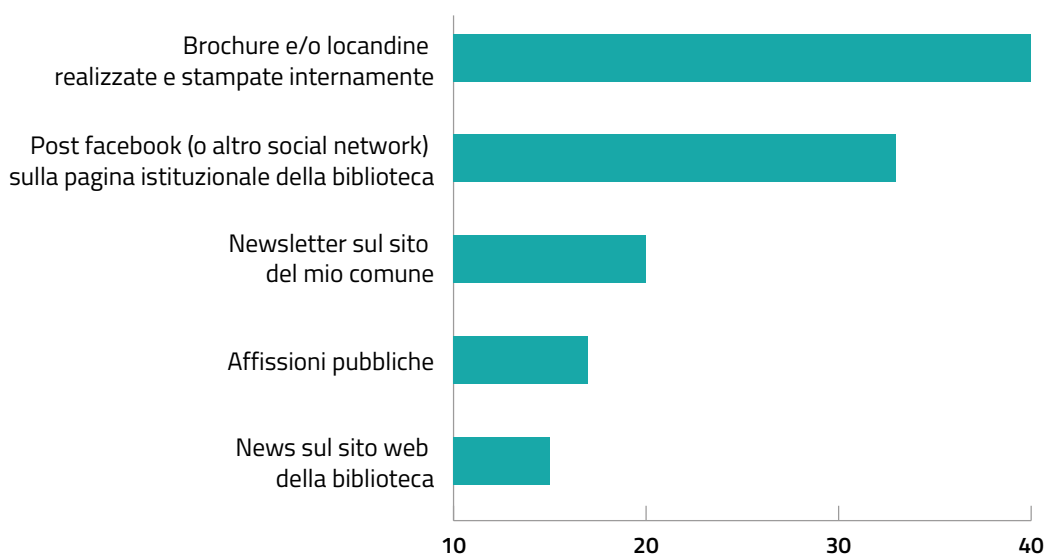
Si tratta di numeri imponenti, che assegnano alla rete bibliotecaria un ruolo di primissimo piano, difficilmente avvicinabile da qualunque altro soggetto, per valenza della produzione culturale, prevalentemente gratuita, a servizio della cittadinanza. Sono cifre da cui, inoltre, emerge in maniera chiara la funzione di hub che le biblioteche svolgono nello sviluppo di proposte pensate, organizzate e finanziate da soggetti diversi, tipicamente di natura associativa. È infine importante sottolineare come questi numeri non tengano conto delle moltissime attività realizzate per le classi scolastiche e dei vari corsi di formazione ospitati.

Nell’ottica di uno sviluppo migliorativo del servizio è importante immaginare strategie e strumenti per mappare, misurare e raccontare in maniera efficace tutta la ricchezza di questa offerta, oltre alla necessità di mettere a disposizione servizi di supporto che a diversi livelli (comunicazione, gestione service...) aiutino a farla crescere ulteriormente in numero e qualità.

### Struttura comunicativa a supporto

L’attenzione è stata poi spostata sui canali comunicativi utilizzati per la promozione dell’ultimo evento pubblico realizzato dalla biblioteca. I partecipanti dovevano selezionare gli strumenti utilizzati all’interno di un elenco di undici possibilità, con l’aggiunta della voce “altro” che permetteva di indicare mezzi utilizzati e non presenti nella lista immaginata in fase di creazione del questionario.

Il grafico qui sotto riporta i cinque strumenti più utilizzati ed è seguito dalla tabella contenente tutti i risultati.



Strumento di comunicazione	n° voti	percentuale
Brochure e/o locandine realizzate e stampate internamente	40	78,4%
Post facebook (o altro social network) sulla pagina istituzionale della biblioteca	33	64,7%
Newsletter sul sito del mio comune	20	39,2%
Affissioni pubbliche	17	33,3%
News sul sito web della biblioteca	15	29,4%
Brochure e/o locandine realizzate da un grafico e stampate tipograficamente	10	19,6%
News su CoseDaFare	9	17,6%
Newsletter della biblioteca	9	17,6%
Articolo di giornale locale antecedente l'evento	8	15,7%
Articolo di giornale uscito a seguito dell'evento	4	7,8%
Nessun materiale cartaceo preparato	2	3,9%

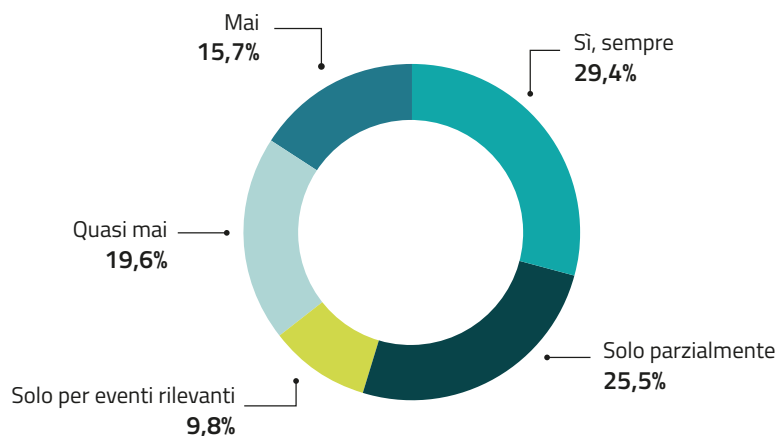
Anche in questo caso la voce "altro" ha riportato indicazioni interessanti, con un significativo utilizzo di vari strumenti di livello comunale (sito internet, pagine social e pannelli elettronici sul territorio) e di gruppi WhatsApp mirati, come ad esempio quelli dell'Associazione Genitori.

### Programmazione

Sempre con riferimento agli eventi è stato infine chiesto ai direttori di biblioteca di indicare se, mediamente, il giorno 20 del mese avessero a disposizione un calendario definito degli eventi in programma per il mese successivo, scegliendo una fra cinque possibili risposte:

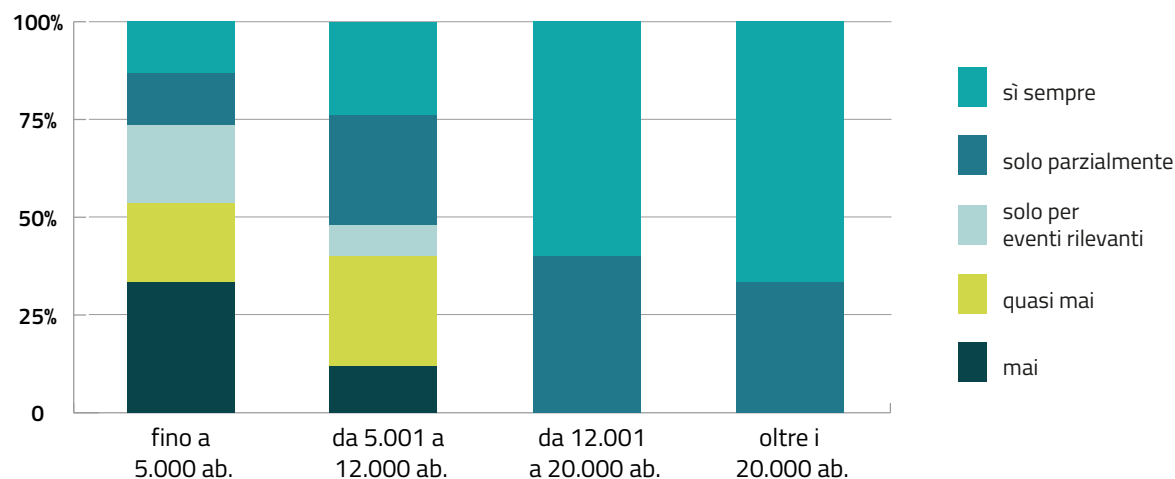
- sì sempre;
- solo parzialmente (per il 60/70% dei casi circa);
- solo per quanto riguarda gli eventi più rilevanti (meno del 30%);
- quasi mai;
- mai.

Il grafico seguente rappresenta le risposte nella loro interezza, di seguito viene invece proposta la suddivisione dei dati sulla base della dimensione dei vari comuni.





Prendendo in considerazione i dati nel loro complesso la situazione mostra come poco più della metà dei bibliotecari possa contare su un programma per il mese successivo definito almeno per quanto riguarda il 60% degli eventi. Non è bassa la quota di direttori che non ha mai, o quasi mai, a disposizione la programmazione e che rappresenta circa un terzo dei partecipanti all'indagine. Le risposte dei direttori lasciano però trasparire uno scenario molto diversificato a seconda della dimensione comunale di riferimento.



Nel momento in cui si scende nel dettaglio della dimensione demografica il quadro si fa più complesso. I comuni più grandi, dai 12.001 abitanti in su, hanno sempre a disposizione un calendario che copre almeno parzialmente l'offerta del mese successivo mentre i comuni più piccoli trovano più difficoltà in questo lavoro di programmazione arrivando, nei comuni fino a 5.000 abitanti, ad una situazione in cui nella metà abbondante dei casi il calendario non è mai o quasi mai disponibile.

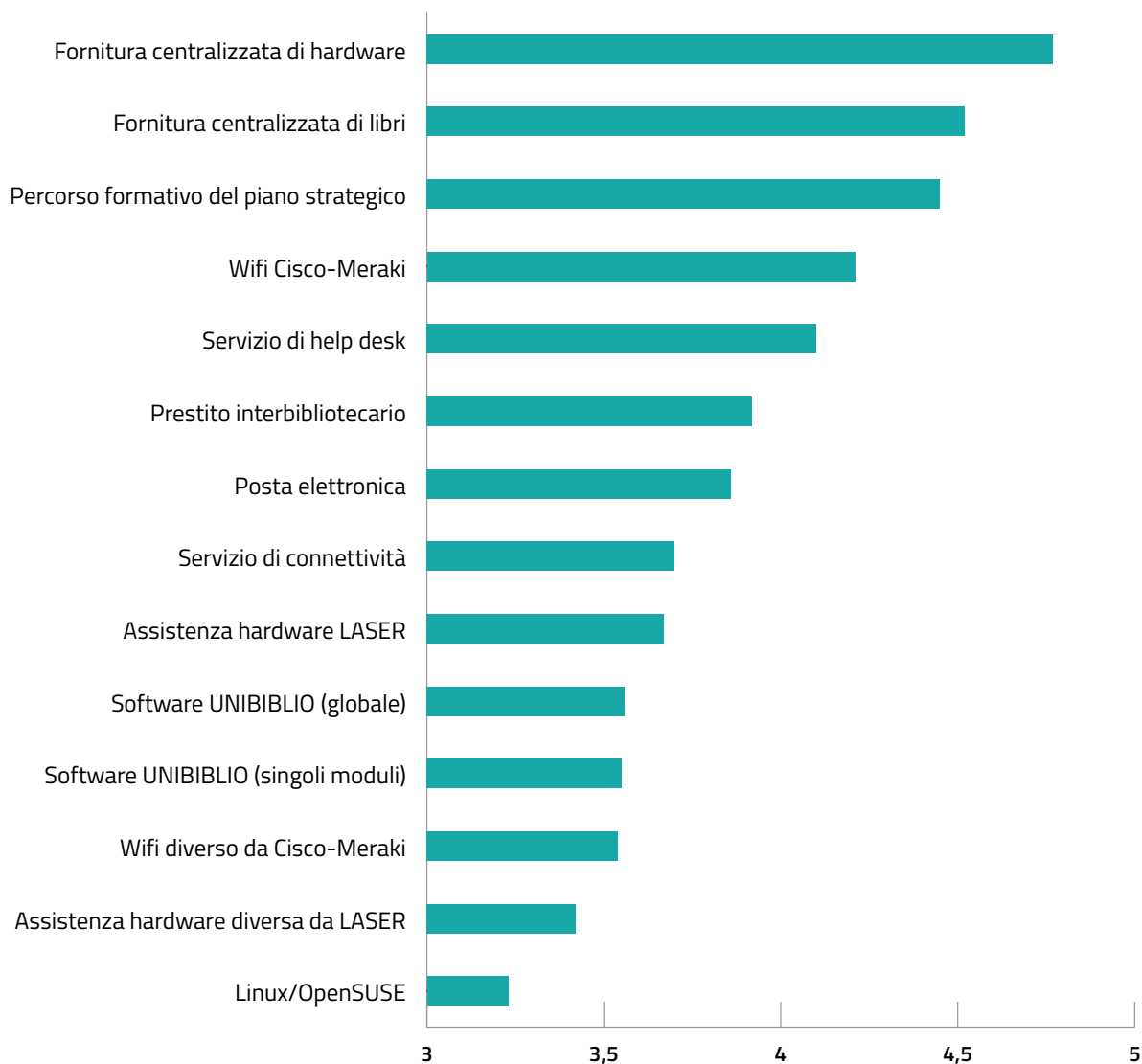
## Giudizio sui servizi gestiti a livello sistemico

Questa parte dell'indagine è stata pensata per indagare il livello di soddisfazione nei confronti di una serie di servizi "sistemici" con particolare riferimento all'esperienza di utilizzo del trimestre precedente alla compilazione.

La richiesta era di valutare, per ogni servizio, alcune sue componenti fondamentali, attribuendo ad ognuna un punteggio da 1 (insoddisfatto) a 5 (del tutto soddisfatto); era inoltre prevista la possibilità di indicare come risposta anche l'opzione "non so".

Il grafico seguente riporta il punteggio globale di ogni servizio, calcolato come media dei punteggi attribuiti a tutti gli elementi che lo compongono; la serie di tabelle successiva approfondisce invece ogni servizio, con il dettaglio dei singoli punteggi attribuiti alle varie componenti.

Da questa prima valutazione globale emerge una generale soddisfazione nei confronti dei servizi, tutti premiati con un punteggio medio superiore al punteggio medio teorico.



**Servizio di fornitura centralizzata di hardware (punteggio medio globale 4.77/5)**

Caratteristica del servizio	Punteggio medio teorico	Punteggio medio ottenuto (max 5)
Come valuti il servizio di fornitura centralizzata di hardware?	3	4.77 (7 non so)

**Servizio di fornitura centralizzata di libri (punteggio medio globale 4.52/5)**

Caratteristica del servizio	Punteggio medio teorico	Punteggio medio ottenuto (max 5)
Come valuti il servizio di fornitura centralizzata di libri?	3	4.52 (7 non so)

**Percorso formativo del piano strategico (punteggio medio globale 4.45/5)**

Caratteristica del servizio	Punteggio medio teorico	Punteggio medio ottenuto (max 5)
Come valuti il percorso formativo del piano strategico?	3	4.45 (7 non so)

**Copertura wifi Cisco-Meraki (punteggio medio globale 4.21/5)**

Caratteristica del servizio	Punteggio medio teorico	Punteggio medio ottenuto (max 5)
Come valuti la copertura wifi offerta dalla tecnologia Cisco-Meraki?	3	4.21 (27 non so)

**Servizio di help desk fornito dal Sistema (punteggio medio globale 4.10/5)**

Rapidità nella soluzione di	Punteggio medio teorico	Punteggio medio ottenuto (max 5)
Richiesta di materiale di consumo fornito dal Sistema	3	4.6 (1 non so)
Problemi inerenti la posta elettronica		4.2 (6 non so)
Problemi riscontrati sui pc o sui programmi (esclusi i guasti hardware e UNIBIBLIO)		4 (1 non so)
Problemi inerenti le linee dati		3.96 (3 non so)
Problemi riscontrati su UNIBIBLIO		3.94
Problemi riscontrati su stampanti		3.89 (7 non so)

**Prestito interbibliotecario (punteggio medio globale 3.92/5)**

Caratteristica del servizio	Punteggio medio teorico	Punteggio medio ottenuto (max 5)
Continuità e puntualità della movimentazione (furgone prestito interbibliotecario)	3	4.53
Feedback medio restituito dagli utenti del servizio		4.12 (1 non so)
Modalità tecnico/informatiche della procedura (processo UNIBIBLIO)		4
Frequenza degli smarrimenti (che possono avere cause diverse)		3.48 (1 non so)
Rispetto da parte degli operatori delle altre biblio delle modalità operative		3.45

**Servizio di posta elettronica (punteggio medio globale 3.86/5)**

Caratteristica del servizio	Punteggio medio teorico	Punteggio medio ottenuto (max 5)
Come valuti il servizio di posta elettronica fornito da Zimbra?	3	3.86

**Servizio di connettività - linea BT fornita dal Sistema (punteggio medio globale 3.7/5)**

Caratteristica del servizio	Punteggio medio teorico	Punteggio medio ottenuto (max 5)
Performance medie durante la navigazione	3	3.80 (1 non so)
Frequenza di guasti bloccanti (linea fuori servizio)		3.73 (2 non so)
Performance medie nell'uso di UNIBIBLIO		3.64 (1 non so)
Tempo di soluzione dei guasti		3.64 (4 non so)

**Servizio di assistenza hardware LASER (punteggio medio globale 3.67/5)**

Caratteristica del servizio	Punteggio medio teorico	Punteggio medio ottenuto (max 5)
Come valuti il servizio di assistenza hardware fornito da CUBI tramite LASER?	3	3.67 (14 non so)

**Software UNIBIBLIO - valutato globalmente (punteggio medio globale 3.56/5)**

Caratteristica del servizio	Punteggio medio teorico	Punteggio medio ottenuto (max 5)
Efficace supporto dell'attività operativa del bibliotecario	3	3.83 (3 non so)
Facilità d'uso		3.78
Disponibilità di funzioni e razionalità dei processi		3.43
Affidabilità (assenza di bug, continuità di funzionamento, ecc...)		3.41
Tempestività nel superamento di bug ed evoluzione del prodotto		3.33

**Software UNIBIBLIO - valutato nei suoi singoli moduli (punteggio medio globale 3.55/5)**

Caratteristica del servizio	Punteggio medio teorico	Punteggio medio ottenuto (max 5)
Iter del prestito interbibliotecario	3	4.06
Acquisizione e iter del libro		3.80
Anagrafica utenti		3.78
Gestione comunicazioni automatiche		3.76 (1 non so)
Movimentazioni		3.68
Gestione solleciti		3.66 (1 non so)
Funzioni relative alle tariffe		3.55
Funzionalità RFID		3.43 (37 non so)
Gestione delle promozioni		3.30 (7 non so)
OPAC		3.29
Statistiche		3.04 (1 non so)
Modulo statistiche		3.02 (4 non so)

**Copertura wifi con tecnologie diverse da Meraki (punteggio medio globale 3.54/5)**

Caratteristica del servizio	Punteggio medio teorico	Punteggio medio ottenuto (max 5)
Come valuti la copertura wifi offerta da altre tecnologie (diverse da Cisco-Meraki)?	3	3.54 (38 non so)

**Servizio di assistenza hardware con soluzioni diverse da LASER (punteggio medio globale 3.42/5)**

Caratteristica del servizio	Punteggio medio teorico	Punteggio medio ottenuto (max 5)
Come valuti il servizio di assistenza hardware fornito dal tuo comune?	3	3.42 (27 non so)

**Desktop Linux/OpenSUSE (punteggio medio globale 3.23/5)**

Caratteristica del servizio	Punteggio medio teorico	Punteggio medio ottenuto (max 5)
Ricchezza e qualità del corredo di software applicativi (LibreOffice, Mozilla, Visualizzatore PDF, ecc...)	3	3.39
Facilità e comodità d'uso		3.29
Interscambiabilità dei file provenienti da altri ambienti di lavoro che usi (comune, casa, ecc...)		3 (2 non so)

Anche da questa analisi più dettagliata emerge un senso di soddisfazione nei confronti dei servizi offerti e dei molti elementi che li compongono, tutti valutati con punteggi superiori al punteggio medio teorico.

Naturalmente non si tratta di un giudizio monolitico, anzi la variabilità dei punteggi medi, che si distribuiscono da un minimo di 3 a un massimo di 4.77, apre spazi per una futura valutazione nel merito di ogni servizio in grado di andare a agire in maniera puntuale sugli elementi che necessitano di essere potenziati, modificati o, magari, ripensati.

### Annotazioni finali

In chiusura, i direttori avevano a disposizione alcune righe per esprimere eventuali commenti aggiuntivi, opportunità colta da 12 partecipanti per precisare meglio alcune risposte date in precedenza.

Risultano di particolare interesse per la stesura di questo report la soddisfazione nei confronti del percorso formativo legato al piano strategico, che si ritiene auspicabile mantenere e sviluppare ulteriormente, e la conferma della disponibilità a ipotizzare e realizzare servizi e implementazioni future.

Si tratta di un punto fondamentale, quest'ultimo, perché esplicita una disponibilità non scontata quanto centrale per la realizzazione del piano strategico CUBI, un percorso ambizioso e profondamente innovativo che si fonda sulla stretta collaborazione tra singole biblioteche, imprescindibili per la loro capacità di "sentire" il territorio e rispondere ai bisogni dei cittadini, e la capacità di azione sistemica e di prospettiva globale propria del Sistema Bibliotecario.

L'elenco completo delle annotazioni finali è a disposizione di chiunque volesse approfondire i risultati del questionario insieme, naturalmente, a tutte le risposte raccolte.

### 3.

## La biblioteca che vorrei: in dialogo con amministratori e cittadini

Marco Cau e Graziano Maino

In questo terzo capitolo si dà conto dei workshop di ascolto e progettazione partecipata proposti ai decisori pubblici e ai cittadini dei comuni di CUBI.

Dai tre workshop rivolti agli amministratori locali dei 57 comuni promotori di CUBI sono emerse idee progettuali che - distillate - alimentano la costruzione del piano strategico. Allo stesso modo, dai tre workshop rivolti a utenti, cittadini, rappresentanti delle associazioni locali sono stati raccolti spunti e suggerimenti che contribuiscono ad arricchire e articolare la tessitura del piano strategico per i prossimi cinque anni.

### Idee progettuali dai workshop con amministratori pubblici

I decisori locali sono stati invitati a partecipare a workshop di approfondimento dei temi che articolano il piano strategico di CUBI. Delegazioni comunali (sindaci e sindache, assessori e assessore alla cultura, altri componenti di giunta, dirigenti o responsabili dei servizi bibliotecari e culturali) sia dei comuni aderenti al Sistema Bibliotecario Milano-Est (SBME), sia dei comuni aderenti al Sistema Bibliotecario Vimercatese (SBV) si sono incontrate in tre momenti dedicati, tenuti in tre sedi diverse e in tre orari diversi con l'obiettivo di facilitare la partecipazione:

- giovedì 24 ottobre 2019 (20:30-23:30) presso la sala incontri della biblioteca civica di Segrate (Milano);
- sabato 26 ottobre 2019 (09:30-12.30) presso la sala civica della biblioteca civica di Mezzago (Monza e Brianza);
- martedì 29 ottobre 2019 (18:30-21:30) presso Cascina Roma a San Donato Milanese (Milano).

In ciascuna serata, dopo una introduzione di contestualizzazione basata sul canvas, alle persone presenti è stato proposto di lavorare in sottogruppi scegliendo di approfondire uno dei temi indicati nella seguente Tabella 3.1. Gli esiti del lavoro di ciascun sottogruppo è stato riassunto in una scheda progetto (basata sul diamante di sintesi citato al capitolo 1) e presentata in plenaria (nelle pagine che seguono diamo conto di questi lavori).

**Tabella 3.1. - Temi da approfondire e sviluppare proposti ad amministratori locali del territorio CUBI**

Tavolo 1 - Condizioni di contesto	Tavolo 2 - Relazioni e alleanze
<p><b>Come interpretare le condizioni di contesto dell'area CUBI?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chi sono gli utenti potenziali interessati a una nuova offerta di servizi bibliotecari e culturali?</li> <li>• A quali problemi e aspirazioni, individuali e della collettività, possono rispondere le biblioteche?</li> </ul>	<p><b>Quali sono le relazioni e le alleanze che le biblioteche CUBI devono coltivare?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto e come le biblioteche conoscono e sono conosciute dalla comunità?</li> <li>• Con quali organizzazioni pubbliche, private e nonprofit le biblioteche possono collaborare?</li> <li>• Come i cittadini possono contribuire a migliorare le biblioteche e i loro servizi?</li> </ul>
Tavolo 3 - Strumenti di lavoro	Tavolo 4 - Linee di servizio
<p><b>Come armonizzare gli strumenti di lavoro delle biblioteche CUBI?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Come trasformare e valorizzare gli spazi?</li> <li>• Quali vantaggi dal coordinare i tempi di apertura?</li> <li>• Quali tecnologie per migliorare i servizi?</li> </ul>	<p><b>Quali linee di servizio sviluppare nelle biblioteche CUBI?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali elementi comuni qualificano le biblioteche CUBI?</li> <li>• Come valorizzare le caratterizzazioni distintive delle biblioteche?</li> <li>• Quali iniziative e quali formule per innovare i servizi delle biblioteche?</li> </ul>
Tavolo 5 - Modello organizzativo	Tavolo 6 - Sostenibilità economica
<p><b>Quale modello organizzativo definire per CUBI?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quale forma giuridica per il nuovo sistema CUBI?</li> <li>• Quale forma di governo per guidare CUBI e quale configurazione per coinvolgere nelle decisioni?</li> <li>• Quali nuovi ambiti di sinergia fra le biblioteche?</li> </ul>	<p><b>Come garantire la sostenibilità economica di CUBI?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su quali risorse pubbliche contare per costruire il bilancio di CUBI?</li> <li>• Quali bandi possono alimentare i progetti del sistema CUBI?</li> <li>• Quali risorse private per sviluppare le attività?</li> <li>• È possibile ipotizzare alcuni servizi a pagamento?</li> </ul>
Tavolo 7 - Competenze professionali	Tavolo 8 - Comunicazione
<p><b>Come potenziare le competenze professionali in CUBI?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Come supportare la professionalità del personale CUBI?</li> <li>• Come gestire le relazioni con i fornitori per sviluppare servizi di qualità?</li> <li>• Quali funzioni assegnare servizio civile e alle altre collaborazioni?</li> <li>• La formazione: su quali ambiti investire?</li> </ul>	<p><b>Come curare la comunicazione di CUBI?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'informazione: quali contenuti e quali destinatari?</li> <li>• La promozione: cosa promuove il sistema bibliotecario?</li> <li>• Il coinvolgimento: quali risorse e strumenti le biblioteche e CUBI possono mettere a disposizione del territorio?</li> </ul>



## Indicazioni trasformative dai workshop con i cittadini

I workshop per i cittadini sono stati promossi tramite la locandina "La biblioteca che hai in testa", esposta insieme al canvas e a una copia del primo rapporto di ricerca all'ingresso di tutte le biblioteche CUBI. I workshop, tre in tutto, si sono sviluppati come laboratori di consultazione, riservati a cittadini, utenti, associazioni, per portare un contributo nella costruzione del piano strategico per CUBI: un percorso partecipato che va alla ricerca dei punti di vista e delle idee delle persone che utilizzano con continuità o saltuariamente la biblioteca e delle associazioni che collaborano o vorrebbero collaborare con la rete delle biblioteche CUBI. Anche in questo caso, come in quello dei decisori, si sono scelte tre date e tre sedi di incontro differenti:

- martedì 12 novembre 2019 (19:00-22:00) presso la biblioteca civica di Melegnano (Milano);
- mercoledì 13 novembre 2019 (19:00-22:00) presso la biblioteca civica di Vimercate (Monza e Brianza);
- giovedì 14 novembre 2019 (19:00-22:00), presso la biblioteca di Melzo (Milano).

I workshop sono stati organizzati come veri e propri incontri laboratoriali: dopo avere introdotto in plenaria il tema delle trasformazioni delle biblioteche e illustrato il percorso di costruzione partecipata del piano strategico, sono stati composti sottogruppi di lavoro con il mandato di formulare proposte innovative e praticabili relativamente ai temi indicati nella Tabella 3.2. Ogni sottogruppo ha approfondito un tema, presentando successivamente gli esiti del lavoro in plenaria. Anche in occasione degli incontri rivolti a cittadini, utenti e rappresentanti di associazioni locali, così come nei workshop per i decisori, sono stati utilizzati gli strumenti di progettazione partecipata presentati nel capitolo 1: il canvas per condividere le principali questioni in gioco e il diamante di sintesi per elaborare idee e contenuti per il piano strategico di CUBI.

**Tabella 3.2. - Temi da approfondire e sviluppare proposti a cittadini, utenti, rappresentanti di associazioni**

Tema 1 – Gli spazi delle biblioteche	Tema 2 – Le reti e le alleanze
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dieci piccole cose da fare in tutte le biblioteche CUBI</li> <li>• Cosa fare per rendere le biblioteche più accoglienti e funzionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con quali altri soggetti le biblioteche potrebbero collaborare e per fare cosa?</li> <li>• Chi sono i concorrenti delle biblioteche? Possono trasformarsi in partner?</li> </ul>
Tema 3 – I servizi delle biblioteche	Tema 4 – La comunità e l'attivazione civica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali servizi offre la biblioteca che hai in testa?</li> <li>• Qual è l'identikit del tuo bibliotecario ideale?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto e come le biblioteche conoscono e sono conosciute dalla comunità?</li> <li>• Come i cittadini possono contribuire a migliorare le biblioteche e i loro servizi?</li> </ul>

Le schede, prodotte nel corso dei workshop sopra descritti, che presentiamo nei paragrafi che seguono, restituiscono voce e considerazioni dei partecipanti, con varietà di suggerimenti che nel piano strategico e nella costruzione degli obiettivi operativi trovano una ricomposizione operativa.

## 3.1. Idee progettuali dai workshop con amministratori pubblici

Di seguito presentiamo le schede delle serate di approfondimento ed elaborazione con 40 amministratori locali dei 57 comuni che promuovono il Sistema bibliotecario CUBI - Culture e biblioteche in rete.

### **Workshop con gli amministratori locali (Segrate, 24 ottobre 2019)**

Scheda | La raccolta fondi per le biblioteche e il sistema

Scheda | Quali collaborazioni per le biblioteche

Scheda | Quali servizi offrono il sistema e le biblioteche CUBI

### **Workshop con gli amministratori locali (Mezzago, 26 ottobre 2019)**

Scheda | Comunicare la biblioteca tra digitale e locale

Scheda | Idee per (nuovi) servizi in biblioteca

Scheda | Modalità per sviluppare (nuovi) servizi in biblioteca

Scheda | Verso l'azienda speciale consortile

### **Workshop con gli amministratori locali (San Donato, 29 ottobre 2019)**

Scheda | I servizi del sistema CUBI per le biblioteche

Scheda | Un sistema bibliotecario rappresentativo e agile

## Workshop con gli amministratori locali (Segrate, 24 ottobre 2019)

### Scheda | La raccolta fondi per le biblioteche e il sistema

Di seguito alcuni canali per sostenere la raccolta fondi del sistema delle biblioteche CUBI.

#### Bandi

Attraverso i bandi è possibile cofinanziare a fondo perduto progetti di sviluppo. I bandi sono emanati, per esempio, da Regione Lombardia, Unione europea, Stato, Fondazione Cariplo. Occorre cofinanziare le risorse messe a disposizione dai finanziatori con risorse proprie.

Il sistema CUBI dovrebbe investire in risorse umane per sostenere la ricerca di bandi adeguati sia al sistema sia alle singole biblioteche e per sostenere le candidature. Può essere utile una newsletter mensile dedicata al tema.

#### Raccolta fondi

Per quanto riguarda il 5x1000 è difficile spostarlo dal sociale alle biblioteche.

C'è la possibilità di organizzare eventi culturali che prevedono una raccolta fondi in favore della biblioteca.

Andrebbe approfondito lo strumento di crowdfunding, che purtroppo rimane ancora poco utilizzato in contesto pubblico.

#### Sponsor

Le aziende del territorio conoscono l'importanza della responsabilità sociale. Le aziende possono sostenere un servizio utile ai cittadini e avere un ritorno in termini di visibilità e di immagine. Sono da prendere in considerazione come potenziali sponsor in particolare gli esercizi commerciali, i liberi professionisti, le ditte individuali, gli editori.

#### Servizi a pagamento

Le biblioteche potrebbero sviluppare servizi a pagamento. Tra questi (prendendo spunto da servizi già esistenti): il noleggio di dispositivi tecnologici (ipad, tablet, computer), il noleggio degli spazi (anche se non va sottovaluta la questione della conflittualità d'uso), il noleggio di attrezzatura (sportiva o musicale), la consulenza per esempio nella redazione della tesi o del curriculum.

#### Corsi e laboratori a pagamento

La biblioteca potrebbe sviluppare corsi e laboratori di alta qualità a pagamento. Per esempio corsi di informatica approfondita (photoshop, grafica). Oppure laboratori di letteratura straniera. O ancora corsi sul modello delle Università delle tre età.

## Scheda | Quali collaborazioni per le biblioteche

### Concorrenti

Esistono potenziali partner delle biblioteche ma anche concorrenti, alcuni dei quali possono diventare alleati. Le associazioni sportive, per esempio, non rappresentano un reale concorrente della biblioteca e possono essere invece considerate potenziali partner in progetti comuni. Il centro commerciale rappresenta invece un concorrente più credibile, se intendiamo considerare la biblioteca come un luogo di incontro dove è possibile coltivare una rete di relazioni. Oggi le relazioni nascono anche in altri luoghi! In generale, comunque, riteniamo che i concorrenti debbano essere considerati come potenziali alleati delle biblioteche, puntando sempre sulle possibili sinergie da costruire.

### Associazioni Sportive

Insieme alle associazioni culturali, le associazioni sportive possono essere considerate un buon alleato. Possono forse sembrare le più lontane dall'ambito bibliotecario, ma le potenzialità delle biblioteche per le persone che praticano sport sono tutte da scoprire!

### Studenti universitari

Gli studenti universitari frequentano biblioteca in quanto luogo adatto allo studio e dotato di determinati confort. Si potrebbe pensare a modalità di coinvolgimento per far loro apprezzare altre opportunità della biblioteca: forse ci vorrebbe un educatore, o anche un bibliotecario particolarmente competente, che attivi, proponga, stimoli la partecipazione.

### Scuole

Le scuole sono alleati naturali delle biblioteche. Senza dubbio ci sono modalità di collaborazione inesplorate e da sviluppare.

### Ospedali, case di riposo, fondazioni

Gli ospedali sembrano cittadelle chiuse, ma i filoni di progetto da sviluppare con questi luoghi sono promettenti e consentirebbero di portare le biblioteche fuori da se stesse. Lo stesso vale per le case di riposo. Le fondazioni sono potenziali alleati anche con riferimento a possibili finanziamenti.

### Sponsor e welfare aziendale-culturale

Le aziende locali possono rappresentare opportunità di sponsorizzazione. Oppure, ed è un filone sempre più promettente, alleati per la co-costruzione di progetti di welfare aziendale-culturale.

### Biblioteca delle esperienze e biblioteca delle cose

Attraverso processi di attivazione civica, opportunamente animati dalle biblioteche, alcune persone possono mettere a disposizione di altri le loro esperienze, abilità, competenze, conoscenze: la biblioteca delle esperienze è un luogo che favorisce il punto di incontro, per esempio, tra chi conosce una lingua e vuole praticarla e chi intende impararla. La biblioteca delle cose riguarda invece la possibilità di prendere in prestito in biblioteca strumenti musicali, trapani, martelli... Oggetti di uso quotidiano che rappresentano anche un modo per attirare in biblioteca le persone che normalmente non la frequentano.

### Autori, artisti, editori

Gli autori, gli artisti, gli editori aprono piste di lavoro in parte già battute dalle biblioteche, in parte da esplorare. Le biblioteche possono essere luoghi di presentazione di libri, sale espositive, spazi per eventi...

## Scheda | Quali servizi offrono il sistema e le biblioteche CUBI

### Servizi di base

Il sistema dovrà definire i servizi di base delle diverse biblioteche. Innanzi tutto il prestito, servizio per eccellenza delle biblioteche, ovviamente da mantenere, ma da ripensare in un'ottica evolutiva.

### Formazione continua

Un sistema efficace erogherà formazione continua per tutti gli addetti ai lavori, per sviluppare un linguaggio condiviso e di sistema.

### Network

È importante che il sistema funzioni come un vero e proprio network, in grado di favorire connessioni tra i diversi nodi e di alimentare la circolazione delle idee e lo sviluppo di progettualità condivise e di sinergia. È importante favorire processi imitativi e trasferimento di competenze dove è necessario.

### Risorse

Il sistema può contribuire ad attrarre risorse attraverso la partecipazione a bandi di finanziamento: un territorio ampio e una struttura giuridica autonoma, solida, articolata e rappresentativa hanno maggior forza nelle candidature.

Il sistema può assumere direttamente risorse umane e favorire la condivisione del medesimo personale tra più biblioteche. Attraverso economie di scala, con le medesime risorse si possono ottenere risultati di qualità; inoltre, presentarsi come sistema può dare accesso a nomi di maggiore richiamo e a iniziative con un maggiore potenziale e impatto.

### Fare sistema

Fare sistema significa rendere fruibili le peculiarità delle singole biblioteche, esaltandone e promuovendone il contributo. Non solo il sistema agisce per la singola biblioteca, ma anche la singola biblioteca arricchisce il sistema.

### Mappe tematiche e carte dei servizi

Concretamente, il sistema potrebbe realizzare mappe tematiche e carte dei servizi, strumenti per connettere e promuovere le iniziative localizzate nelle diverse biblioteche, così da dare la possibilità agli utenti di muoversi nel sistema.

### Servizi di integrazione socioculturale

Le biblioteche CUBI possono fornire servizi di integrazione socioculturale in grado di intervenire sulle fragilità contemporanee: rappresentandosi come luoghi in grado di creare comunità, aiutare l'anziano, lo straniero...

### Crescita delle competenze degli utenti

Le biblioteche includono nella loro missione l'innalzamento delle competenze degli utenti; realizzando eventi di livello, compiono un'opera di educazione socioculturale; per esempio possono operare per colmare il digital gap degli anziani.

### Non solo libri

Non solo libri è uno slogan ma anche un programma in sintesi: nelle biblioteche i libri non sono più la sola risorsa; le biblioteche vanno viste come contenitori culturali.

## Workshop con gli amministratori locali (Mezzago, 26 ottobre 2019)

### Scheda | Comunicare la biblioteca tra digitale e locale

#### Gli utenti

Chi sono gli utenti ai quali facciamo riferimento per comunicare la biblioteca? Chi vogliamo raggiungere?

- C'è un'utenza **attiva**, che vive e visita la biblioteca;
- c'è un'utenza **potenziale**, che non conosce i servizi della biblioteca, ma potrebbe essere interessata a fruirne;
- c'è un'utenza **territoriale**, più ampia, che coinvolge territori diversi e magari lontani dalla biblioteca: persone che potrebbero essere interessate a spostarsi per accedere a servizi bibliotecari specializzati e di nicchia ma interessanti per loro.

#### Il calendario

Con particolare riferimento all'utenza territoriale, CUBI potrebbe farsi promotore della progettazione e programmazione di un calendario territoriale. L'organizzazione del calendario dovrebbe essere partecipata, per costruire una proposta culturale per tutto il territorio: quando si partecipa alla costruzione di qualcosa, sedendosi intorno al tavolo, automaticamente se ne diventa promotore. CUBI può promuovere tavoli di progettazione allargata dove si possa programmare congiuntamente una proposta culturale complessiva, con una ricaduta sui singoli territori.

#### Le associazioni del territorio

Con particolare riferimento all'utenza attiva e potenziale occorre sviluppare una promozione locale attraverso una collaborazione con le associazioni del territorio, per evitare che la biblioteca rimanga una scatola vuota, e facendola invece diventare uno strumento attraverso cui convogliare attività, occasioni, eventi, iniziative. Pensando a una progettualità più ampia, si potrebbe pensare alla collaborazione con associazioni non solo locali.

#### Mezzi di comunicazione strategici e locali

I mezzi di comunicazione devono essere sia strategici, sia locali, perchè ognuno sa come promuovere al meglio la propria iniziativa sul proprio territorio: ad esempio, per promuovere le attività, bisogna essere flessibili tra uso di mezzi digitali e cartacei, all'occorrenza e sulla base delle esigenze del singolo territorio, adottando strategie efficaci e personalizzate.

Le iniziative che funzionano, legate ai diversi territori, non devono cambiare, altrimenti verrebbe meno la presenza forte della biblioteca nel tessuto locale.

#### La comunicazione digitale

Non tutti conoscono e utilizzano gli strumenti della comunicazione digitale. E tuttavia la comunicazione digitale è lo strumento più adeguato per promuovere le iniziative fuori dal territorio di competenza della singola biblioteca, promuovendole a tutti i livelli, sia nelle biblioteche del sistema, sia nel territorio allargato. Attraverso gli strumenti digitali, ogni singola biblioteca, e le iniziative comuni a più biblioteche, acquisiscono visibilità extralocale. Questa modalità di comunicazione non sostituisce e anzi rafforza e abilita la comunicazione più tradizionale, che chiama in causa la singola biblioteca (che conosce il territorio e le persone che lo abitano e sa come raggiungerle) o l'operatore o l'amministrazione locale (che sanno come veicolare le iniziative sul proprio territorio).

## Scheda | Idee per (nuovi) servizi in biblioteca

La scheda mette a fuoco alcuni nuovi servizi non presenti nelle biblioteche e alcuni presenti che potrebbero essere implementati, con uno sguardo all'attività che il sistema CUBI potrà svolgere per favorire il loro avvio e sviluppo.

### Promozione delle relazioni tra generazioni

Le biblioteche devono diventare quello che una volta erano le piazze, un luogo di relazione tra generazioni diverse, anche grazie all'alleanza con il mondo delle associazioni, che possono accompagnare e facilitare la costruzione di nessi e connessioni. L'obiettivo è cercare di offrire un luogo di scambio e confronto (sul lavoro, sui percorsi diversi, sulle fatiche...) nell'ambito del quale le generazioni più avanzate possono rappresentare occasione di arricchimento per le generazioni più giovani.

### Raccolta di materiale per le persone con disabilità sensoriali

Le biblioteche devono rispondere alle esigenze di tutti, le istituzioni culturali non devono lasciare indietro nessuno; in particolare è importante che dispongano di un buon numero di libri in Braille, per garantire l'esperienza della lettura ai non vedenti.

### Catalogo multimediale a disposizione di attività culturali in spazi pubblici

Sarebbe utile, a livello di sistema CUBI, acquistare un catalogo multimediale ampio, con molti titoli, soprattutto per quanto riguarda il cinema, da utilizzare in particolare in occasione di rassegne, senza doversi rifare a servizi esterni.

### Streaming multimediale: abbonamento a cataloghi di qualità audio e video

Adeguandosi alle modalità contemporanee di fruizione dei prodotti audio e video, le biblioteche, attraverso il sistema CUBI, potrebbero dotarsi di cataloghi di qualità da fruire online. Si può ipotizzare un servizio a pagamento, per esempio attraverso un abbonamento annuale che gli utenti possono sottoscrivere e che permette di scaricare un certo numero di titoli.

### Catalogo streaming delle conferenze e delle attività delle biblioteche

Sarebbe interessante collocare su una piattaforma gestita dal sistema CUBI le videoregistrazioni delle conferenze e delle attività realizzate nelle diverse biblioteche per consentirne la fruizione anche a distanza di tempo dal pubblico vasto dei diversi comuni del sistema. Il catalogo consentirebbe di moltiplicare in modo esponenziale la fruizione delle diverse iniziative e darebbe modo a tutti di gustarsi eventi a cui non ha potuto partecipare dal vivo.

### Sistema di attività culturali coordinato

Lo spettro delle attività che possono essere sviluppate dalle biblioteche è molto ampio: dalle conferenze agli spettacoli. CUBI può rappresentare una cabina di regia in grado di coordinare il calendario delle diverse iniziative, favorendo sinergie, facilitando la partecipazione di utenti di comuni limitrofi, costruendo calendari comuni anche tematici (per esempio è possibile realizzare un festival della letteratura, coordinando singole iniziative di biblioteche, favorendo maggiore impatto e visibilità); inoltre, una conferenza o uno spettacolo di successo in una biblioteca, può essere replicato in un'altra.

### Struttura di coordinamento CUBI

Tra le diverse attività che potrebbe sviluppare la struttura di coordinamento CUBI, si segnalano quella per la candidatura a bandi (per co-finanziare le attività del sistema e delle biblioteche) e quella per acquisire dota-

zioni da usare collettivamente (per esempio uno spettacolo teatrale). CUBI potrebbe dotarsi di uno staff di persone esperte e dedicate: cosa molto più complicata per i comuni, in particolare i più piccoli. Un esempio: il Consorzio Brianteo Villa Greppi ([www.villagreppi.it](http://www.villagreppi.it)).

### **Crowdfunding locale**

Creare una piattaforma su cui tutte le associazioni del territorio possono proporre la propria offerta, attraverso lo strumento CUBI che è costruito ad hoc sul nostro territorio (laddove invece avrebbe poco senso a livello nazionale e internazionale).

## **Scheda | Modalità per sviluppare (nuovi) servizi in biblioteca**

Per assicurare servizi tradizionali di qualità e per creare servizi innovativi occorre rafforzare l'identità di CUBI, a partire dalle singole biblioteche e nelle piccole cose, sviluppando una maggiore unità di sistema, attraverso alcune modalità che la presente scheda propone.

### **Formazione del personale**

Una adeguata formazione del personale è utile per conseguire uno stile comune, al quale tutte le biblioteche del sistema devono attenersi.

### **Macroeventi**

In luogo di una miriade di microeventi sfilacciati e che raccolgono scarso successo in termini di partecipazione, il sistema CUBI può contribuire a realizzare una serie di macroeventi replicabili nelle diverse biblioteche, anche puntando a un calendario di eventi CUBI.

### **Calendario tematico condiviso**

Si può lavorare a un calendario tematico condiviso delle iniziative del sistema CUBI, con una suddivisione per aree di interesse: eventi per famiglie, eventi per gli interessati di tecnologia, eccetera... indicando in quali biblioteche si realizzano.

### **Condivisione delle attività e delle competenze**

Alcune biblioteche hanno specializzazioni o sono eccellenti in qualche settore o aspetto. Invece di ipotizzare che tutte le biblioteche possano offrire tutti i servizi, è più interessante e utile valorizzare le specificità e orientare gli utenti verso la biblioteca CUBI più adeguata alla specifica esigenza. Occorre quindi che ogni biblioteca conosca le attività e le competenze delle altre biblioteche per poter orientare al meglio gli utenti, segnalando il luogo adeguato alla propria esigenza.

### **Seminari di competenze**

Per rafforzare il sistema CUBI è necessario individuare seminari di competenze di vario tipo, individuando bibliotecari che - nelle diverse biblioteche - hanno conoscenze e abilità specialistiche in qualche ambito e che possono offrire contributi originali.

### **Maggiore coinvolgimento**

Per sviluppare il sistema CUBI è necessario un maggiore coinvolgimento: non basta ripensare alla struttura, ma bisogna agire per farla funzionare e per non ridurla a una scatola vuota.



## Scheda | Verso l'azienda speciale consortile

### Un'azienda speciale consortile

L'assetto organizzativo che si prefigura per CUBI è quello dell'azienda speciale consortile, una soluzione interessante per le esigenze del sistema bibliotecario odierno.

Gli organi di governo sono quelli previsti dalle norme: un consiglio di amministrazione, un direttore, una assemblea dei soci e dei sindaci, un comitato di controllo.

### Tavoli tecnici

Dovrebbero essere costituiti tavoli tecnici formati non da politici ma da esperti, con il compito di elaborare linee di indirizzo da mettere a disposizione dei decisori. I tavoli tecnici dovrebbero essere costituiti da bibliotecari, operatori di cooperative, esperti esterni (attingendo dalle università e dagli enti di ricerca: sociologici, esperti di comunicazione e di formazione...).

### Collaborazioni strategiche

Ci sono tre ambiti nei quali costruire collaborazioni strategiche tra biblioteche:

- **personale sovraterritoriale:** acquisire personale sovraterritoriale, non riferito a una specifica biblioteca, permette di andare incontro a difficoltà temporanee di alcune biblioteche, ad esempio quelle più piccole; la gestione diretta di parte del personale a livello centrale permetterebbe sostituzioni immediate in caso di bisogno e consentirebbe di prevenire la chiusura di piccole biblioteche, non in grado di acquisire nuovo personale direttamente;
- progetti sovracomunali: l'alleanza tra biblioteche consente di sviluppare progetti e di candidarsi ad acquisire risorse alle quali non potrebbero arrivare le singole biblioteche;
- regolamenti comuni.

### Collaborazioni relative ai contenuti

Con riferimento ai contenuti le collaborazioni tra biblioteche potrebbero:

- favorire la formazione congiunta del personale, con uno standard da mantenere per essere riconoscibili come sistema;
- favorire la proposta di corsi a elevato contenuto culturale rivolti agli utenti.

### Rete europea

Un sistema forte e strutturato di biblioteche consente di andare oltre le collaborazioni locali e di aderire a sistemi di alleanze nazionali ed europee: per favorire scambi di buone pratiche e lavoro sui bandi nazionali ed europei.

### Standard minimi

Occorre lavorare per definire standard minimi con riferimento ai luoghi fisici e ai servizi.

### Luoghi fisici

Si fa riferimento alle sedi e agli spazi delle biblioteche. Gli standard minimi non possono fare riferimento alla dimensione degli spazi (soggetti alle contingenze) ma agli arredi, allo stile, all'accessibilità, alla dotazione di libri, alla dotazione tecnica... Oggi cioè troppa disomogeneità tra biblioteche e invece occorre dare vita a uno stile CUBI omogeneo, riconoscibile nei diversi contesti.

### Servizi

Anche con riferimento ai servizi occorre ricercare standard minimi CUBI, riferiti per esempio all'accessibilità per tutti e agli standard di personale, provando a dare al personale le stesse opportunità di formazione, curando uno stile di accoglienza uniforme nei confronti dell'utenza.

### Portatori di interesse

La consultazione dei portatori di interesse e la cura dei rapporti con gli interlocutori del territorio (utenti e cittadini) dovrà essere parte integrante dello stile CUBI: una modalità per monitorare utenti e gradimento dei servizi sia attraverso dati, sia attraverso questionari, sia attraverso incontri pubblici.

## Workshop con gli amministratori locali (San Donato, 29 ottobre 2019)

### Scheda | I servizi del sistema CUBI per le biblioteche

#### La biblioteca come luogo

La biblioteca come tentativo di risposta ai (nuovi) bisogni sociali, educativi, culturali: la biblioteca come luogo dove si svolgono attività diverse (dal prestito o dalla consultazione), ma anche dove ci si incontra: un luogo di aggregazione spontanea dove per esempio ci si possa aiutare a fare i compiti, se c'è bisogno. Cosa può fare CUBI per arrivare a questo risultato, quali servizi può sviluppare?

#### Formazione

Al fine raggiungere standard minimi di qualità in tutte le biblioteche del sistema, CUBI può fornire un servizio di formazione adeguato, aggiornato e continuo. Il bisogno di competenze può riguardare anche chi lavora allo sportello della biblioteca! E questo vale forse ancora di più quando le biblioteche sono affidate alle cooperative: situazioni nelle quali persone con poca esperienza si trovano a gestire da soli biblioteche piccole e poco attrezzate.

#### Consulenza

CUBI può offrire consulenze per esempio per aiutare a capire per quali ragioni alcune biblioteche entrano in crisi di utenza: sono ragioni legate ai servizi, all'impegno da parte dell'amministrazione, o a che altro? CUBI potrebbe sostenere un'analisi delle criticità e fornire una consulenza finalizzata allo sviluppo.

#### Supporto amministrativo

CUBI può sostenere le biblioteche anche offrendo supporto amministrativo. Per esempio per chiarire quali standard minimi omogenei di qualità occorre garantire per definirsi biblioteca o per sostenere le biblioteche nella stesura dei capitolati d'appalto. Invece di procedere ognuno per proprio conto, perchè non farci sostenere da un servizio centrale competente per stilare l'articolazione del servizio?

#### Comunicazione interna ed esterna

Le nostre biblioteche sono molto diverse l'una dall'altra: si tratta di mettere in rete le biblioteche più piccole, di mettere a sistema le differenze per valorizzarle, e si tratta di comunicare e valorizzare le diverse specificità. Non tutti dobbiamo tendere a eccellere in tutto, ma bisogna pubblicizzare chi riesce a fare meglio qualcosa, creando dei bacini, e rendere pubblico e valorizzare questo assetto fatto di tante diversità e specificità. La comunicazione è legata alla valorizzazione delle singolarità: valorizzare la specifica biblioteca ma anche metterla in rete, facendo in modo che gli utenti fruiscano di più biblioteche.

#### Sostegno nella creazione di progetti culturali condivisi

CUBI può diventare l'intermediario culturale per l'organizzazione di eventi, che può mettere a disposizione trattando con diversi comuni, facendo leva su economie di scala, creando anche prodotti eccellenti che possono diventare di bacino, o messi a disposizione per il singolo comune a un prezzo favorevole.

## Scheda | Un sistema bibliotecario rappresentativo e agile

### Personalità giuridica

Una nuova forma giuridica e una nuova organizzazione possono consentire di sviluppare nuovi servizi del sistema bibliotecario. Tuttavia va costruita una personalità giuridica che garantisca un minimo di rappresentanza e di capacità decisionale da parte dei comuni.

### Livelli di partecipazione

Per agevolare la partecipazione dei comuni senza causare allungamenti dei tempi decisionali del nuovo sistema CUBI, va costruito un sistema che consenta diversi livelli di partecipazione delle amministrazioni locali.

### Salvaguardare le competenze acquisite

È importante salvaguardare le competenze sviluppate dai due sistemi nel corso degli anni: il prestito interbibliotecario; l'acquisto centralizzato; la catalogazione, eccetera.

### Standard minimi per il nuovo sistema

Si possono individuare tre filoni sui quali lavorare per costruire standard minimi:

- personale competente;
- aperture adeguate;
- biblioteche come spazi aperti con più servizi.

### Nuovi attori da coinvolgere

Quali attori coinvolgere per far crescere il nuovo sistema CUBI?

- le biblioteche scolastiche con tutto il loro patrimonio da valorizzare;
- le biblioteche aziendali (biblioteche scientifiche importanti con dotazioni che potrebbero essere messe a patrimonio di tutte le biblioteche)
- altre istituzioni culturali.

### Linee di indirizzo

Le linee di indirizzo del nuovo sistema CUBI sono: inclusività, accessibilità, valorizzazione delle diversità, promozione della comunità locale e creazione di coesione sociale

### Centralizzazione degli acquisti

La possibilità di centralizzare gli acquisti collettivi è uno dei vantaggi dell'operare attraverso un sistema.

### Collaborazioni

Le collaborazioni insite in un sistema dotato di forma giuridica autonoma consentono di partecipare a bandi costruendo candidature coerenti, di favorire scambi culturali, di costruire occasioni di formazione.

## 3.2. Indicazioni trasformative dai workshop con i cittadini

Di seguito presentiamo le schede dei laboratori di consultazione e confronto con i cittadini, utenti e rappresentanti di associazioni locali, cui hanno partecipato complessivamente 85 persone:

### **Workshop con i cittadini** (Melegnano, 12 novembre 2019)

Scheda | Connessioni virtuose tra studenti, territorio, cittadini

Scheda | I cittadini per i servizi della biblioteca

Scheda | In viaggio nella biblioteca funzionale

### **Workshop con i cittadini** (Vimercate, 13 novembre 2019)

Scheda | Biblioteche più accoglienti e funzionali

Scheda | Concorrenti o partner?

Scheda | Dieci piccole cose da fare in tutte le biblioteche CUBI

Scheda | Il bibliotecario ideale

Scheda | La relazione tra cittadini e biblioteche

Scheda | Partner interessanti per le biblioteche, da mettere in rete

Scheda | Una biblioteca per tutti

### **Workshop con i cittadini** (Melzo, 14 novembre 2019)

Scheda | Cittadini e servizi delle biblioteche

Scheda | Come rendere le biblioteche più accoglienti e funzionali

Scheda | Idee per allargare la fruizione della biblioteca

Scheda | Leggere il territorio per adeguare i servizi ai cittadini

## Workshop con i cittadini (Melegnano, 12 novembre 2019)

### Scheda | Connessioni virtuose tra studenti, territorio, cittadini

#### Biblioteca centro di coordinamento

Abbiamo pensato alla biblioteca come centro di coordinamento e connessione, che mette in collegamento diverse realtà. Abbiamo pensato a tre aree: studenti, territorio, cittadini e a connessioni virtuose che la biblioteca può creare tra queste tre aree.

#### Studenti

Per quanto riguarda gli studenti, pensiamo che la biblioteca non debba essere soltanto uno spazio di studio ma anche favorire l'apprendimento di un efficace metodo di studio.

#### Territorio

Dal momento che è sempre più importante l'orientamento scolastico e professionale, pensiamo che la biblioteca possa mettere in collegamento gli studenti con realtà professionali territoriali, suscitando nei giovani un interesse, una curiosità (per esempio sarebbe interessante favorire l'incontro con aziende che si occupano di tecnologia).

#### Cittadini

Ma la questione della formazione e del lavoro è solo un'opportunità di apertura della biblioteca ad altri mondi. Una biblioteca è da considerare come uno spazio aperto ad associazioni, a volontari, a cineforum, a caffè letterari, a viaggi, a rivestire il ruolo di spazio per il coworking, tra lavoro e studio.

### Scheda | I cittadini per i servizi della biblioteca

La presente scheda si interroga intorno a una questione: come possono i cittadini contribuire a migliorare le biblioteche e i loro servizi?

#### Opportunità inaspettate in biblioteca

I cittadini possono creare opportunità inaspettate per le biblioteche, che possono aprirsi alle diversità, promuovendo iniziative, per esempio scambi culturali con altre nazionalità.

#### Formazione dei volontari della biblioteca

I cittadini devono essere abilitati ad attivarsi: è importante puntare sulla formazione dei volontari ed è importante riconoscere il lavoro dei volontari, dando loro rilevanza; è importante lavorare in sinergia: un gruppo di volontari non deve ostacolare l'altro, ma occorre integrarsi.

#### Coinvolgimento dei cittadini in biblioteca

La pubblica amministrazione dovrebbe inoltre coinvolgere i cittadini e le associazioni nelle decisioni sia logistiche sia gestionali: i cittadini vanno consultati laddove vi siano dei progetti da avviare.

#### Incrementare gli orari di apertura della biblioteca

I cittadini potrebbero offrire la loro disponibilità di tempo, oltre che per suggerire nuove iniziative, anche per incrementare l'apertura degli orari delle biblioteche, creando dei gruppi di volontari dedicati.

### **Biblioteca itinerante**

Si potrebbe anche portare la biblioteca nelle strade, trasformandola in biblioteca itinerante. Una cosa nuova: per far innamorare i cittadini della lettura, in modo che si sentano coinvolti nella vita della biblioteca.

### **Promozione della biblioteca**

I cittadini, attraverso le loro conoscenze, potrebbero essere anche agenti promotori della biblioteca: potrebbero proporre scrittori, potrebbero coinvolgere la propria rete amicale, aumentando la partecipazione a eventi di buona qualità.

### **Manutenzioni**

Un altro aspetto per il quale ipotizziamo il coinvolgimento dei cittadini è quello della manutenzione degli ambienti della biblioteca, secondo le proprie attitudini: ad esempio si può contribuire nel verniciare, riordinare, sistemare i software.

### **Riconoscimenti**

La pubblica amministrazione dovrebbe valutare come riconoscere il tempo che i cittadini prestano per queste iniziative in biblioteca. A Peschiera sono stati regalati dei biglietti per il teatro, per esempio.

### **Criticità**

Vanno considerate le possibili criticità:

- l'incomprensione dei ruoli e i confini tra le responsabilità del volontario e quelle del bibliotecario;
- la disponibilità economica delle persone, che incide sulla possibilità di avere tempo libero da dedicare;
- le scelte degli indirizzi culturali: i volontari possono proporre alcune attività, ma la pubblica amministrazione può avere scelto un indirizzo diverso e questo può creare conflitto;
- l'attività dei cittadini va coperta da assicurazione, così come avviene per volontari strutturati nelle organizzazioni.

## **Scheda | In viaggio nella biblioteca funzionale**

La scheda affronta la questione: come rendere la biblioteca più accogliente e funzionale, immaginando un **viaggio** all'interno della biblioteca.

### **Ingresso**

Il viaggio inizia con l'ingresso, che a volte si presenta con un bancone che crea una sorta di barriera e che mette in soggezione l'utente che entra in biblioteca. Creare invece una postazione più piccola e abilitare i bibliotecari a muoversi all'interno degli spazi, darà immediatamente l'impressione che la biblioteca sia più fruibile.

Il secondo aspetto riguardante l'ingresso è l'importanza della presenza della comunicazione, sia per quanto riguarda la biblioteca (servizi, orari, informazioni di servizio), sia per quanto riguarda i depliant (aggiornati!) che promuovono mostre, iniziative ed eventi.

### **L'angolo caffè**

L'angolo caffè è importantissimo: il caffè è la scusa per andare in biblioteca... a incontrarsi per un caffè.

### **Spazio neo-mamme**

Per quanto riguarda la categoria neo mamme - bambini, segnaliamo la necessità di una struttura e di spazi capaci di accogliere questo tipo di utenza, con tavoli, sedie, fasciatoi, microonde, fornendo piccole attenzioni che possono rendere l'ambiente più accogliente.

### **Aria condizionata e riscaldamento**

La biblioteca deve offrire anche quello che a casa non c'è sempre: oltre al riscaldamento, l'aria condizionata è un presupposto principale. E poi ovviamente il WI-FI funzionante, veloce e agile.

### **Autonomia del lettore**

Occorre disporre i libri in modo da rendere il lettore il più possibile autonomo nel suo viaggio in biblioteca. Anche se il bibliotecario può aiutare ad orientarsi, ciò non è sufficiente: il lettore deve poter trovare un libro giallo in autonomia (sistema CDD).

### **Visibilità dei libri**

La visibilità dei libri è importantissima: sarebbe meglio mettere i libri ben visibili a colpo d'occhio, magari posizionarne alcuni in modo che l'utente possa vedere la copertina, per dare suggerimenti di lettura.

### **Bibliotecario**

Il bibliotecario deve sapersi muovere (viaggiare) negli spazi, aiutare l'utenza, tramite un rapporto che deve essere considerato prioritario: sono le persone che fanno i luoghi.



## Workshop con i cittadini (Vimercate, 13 novembre 2019)

### Scheda | Biblioteche più accoglienti e funzionali

Come rendere le biblioteche più accoglienti e funzionali?

#### Ingresso

È fondamentale curare l'**ingresso** della biblioteca, che dovrebbe ricevere una cura particolare sotto il profilo della luminosità e dell'arredamento... consultando qualche architetto e designer.

#### Orari di apertura

È essenziale, per accrescere gli utenti e per dare anche a chi lavora la possibilità di frequentarla, aprire la biblioteca anche in orari e giorni non convenzionali: la sera, la mattina, la domenica. Per esempio con il contributo di volontari.

#### Consegna a domicilio

È interessante sperimentare la consegna a domicilio dei libri per le persone che non possono recarsi direttamente in biblioteca,

#### Fruibilità per tutti

È pratico garantire la fruizione universale degli spazi, per garantire a tutti, anche alle persone disabili, anziane, temporaneamente infortunate, di muoversi liberamente in biblioteca.

#### Spazi per bambini

È bello usare gli spazi dedicati ai bambini per svolgere attività didattiche e non solo: leggere libri, raccontare vecchie storie, giocare.

#### Regole diverse per spazi diversi

È bene regolare in modo diverso i diversi spazi, secondo l'uso. Solitamente in biblioteca si dovrebbe rispettare il silenzio, ma una regola generale non è adeguata a rendere gli spazi della biblioteca flessibili. Bisogna invece avere delle aree dedicate allo studio, nella quali garantire silenzio e delle aree dedicate ai bambini, nelle quali è possibile giocare.

#### Informazione

È importante informare puntualmente riguardo gli eventi promossi dalle altre biblioteche del sistema e dal territorio, proponendo calendari articolati.

#### Spazi esterni

È utile valorizzazione gli spazi esterni: molte biblioteche hanno intorno un parco o un giardino che può essere utilizzato nella bella stagione per organizzare di volta in volta eventi diversi.

L'altro aspetto riguarda la **possibilità di ricercare i libri in modo più agevole**, uniformando il sistema di ricerca tra le biblioteche, e rendendo il sistema di classificazione più facile e più evidente.

## Scheda | Concorrenti o partner?

Chi sono i concorrenti delle biblioteche? Possono trasformarsi in partner?

### Il pubblico delle biblioteche

Il pubblico della biblioteca si divide in quattro fasce d'età, ciascuna con diversi bisogni:

- bambini (0 - 10 anni);
- adolescenti (11 - 18);
- universitari e oltre;
- anziani.

### I concorrenti delle biblioteche

Per ogni fascia d'età la biblioteca ha diversi concorrenti:

- bambini: centro commerciale, palestra, oratorio, doposcuola;
- adolescenti: tv, videogiochi, parchetto, palestra, social;
- universitari: internet, centri commerciali, bar;
- anziani: università della terza età, centri anziani, centri commerciali e... cantieri :-)

### Concorrenti "duri"

Sono i concorrenti con i quali è complicato trovare un accordo, per esempio il centro commerciale:

- hanno obiettivi diversi dalle biblioteche;
- propongono molteplici offerte in un unico spazio;
- non sono interessati a integrarsi nella comunità;
- non forniscono un'offerta culturale vera e propria, ma sono orientati ad attirare clienti.

### Concorrenti che possono diventare partner

Alcuni concorrenti della biblioteca, se coinvolti in progetti comuni, possono diventare partner; per esempio, oratori, doposcuola, spazi gioco, società sportive, associazioni culturali hanno visioni e obiettivi simili a quelli della biblioteca:

- favoriscono socialità, convivialità, relazioni e condivisione di interessi;
- promuovono formazione;
- costruiscono benessere, ovvero far emergere e valorizzare gli interessi e le potenzialità delle persone;
- sostengono la crescita delle persone;
- hanno connessioni con la comunità;
- propongono un'offerta culturale come fine e non come mezzo.

## Scheda | Dieci piccole cose da fare in tutte le biblioteche CUBI

### Piazza

La biblioteca va interpretata come una piazza, come uno spazio per la socialità; il bibliotecario cambia ruolo, non distribuisce libri ma aiuta gli utenti. Inoltre, se la finalità è socializzare, occorre rivedere alcuni divieti, per esempio quello del silenzio.

### Bellezza

Un modo per avvicinare nuovi utenti alla biblioteca è renderla un posto più bello, gradevole, invitante. Utilizzando una scaffalatura più leggera (con il supporto del magazzino), si possono valorizzare gli spazi; utilizzando le vetrine, si possono mostrare le nuove offerte.

### Bar letterario

Essendo la biblioteca una piazza, dovrebbe essere aperta anche per la pausa pranzo, con uno spazio ristoro da valorizzare.

### Spazi dedicati

Gli spazi della biblioteca vanno ripensati, razionalizzati, resi flessibili: per creare luoghi di aggregazione, per fare laboratori, per realizzare una ludoteca, per rendere viva la biblioteca.

### Musica

La biblioteca non è solo il luogo della letteratura, ma della cultura a trecentosessanta gradi. Si ipotizza la creazione di postazioni per l'ascolto di musica, o anche solo la possibilità di mettere musica in sottofondo, in determinati orari.

### Biblioteca itinerante

È bene fare rete, aprirsi, connettersi: la biblioteca può andare nei centri anziani, nelle RSA, nei diversi centri dove vivono persone che non hanno la possibilità di accedere alla biblioteca.

### Commenti

È utile valorizzare l'esperienza di lettore dell'utente sviluppando l'opportunità di lasciare dei commenti sui libri letti. Può essere utilizzato un portale online, o a un metodo più accessibile, cartaceo, per l'utenza non avvezza alle nuove tecnologie.

### Orari e giorni

Gli orari e i giorni di apertura sono da ampliare, collaborando con le diverse associazioni, creando meccanismi di autogestione che facciano capo al bibliotecario ma che coinvolgano anche le realtà associative.

### Buca di restituzione-libri all'esterno

permettere di riconsegnare i libri in modo comodo per andare incontro alle istanze di quelle fasce di lavoratori che fanno fatica ad andare in giornata.

## Scheda | Il bibliotecario ideale

Cosa ci aspettiamo dal bibliotecario che ci accoglie in biblioteca?

### Consapevolezza

Il bibliotecario ideale è consapevole del proprio ruolo di divulgatore di cultura e investe parte del suo tempo per migliorarsi e aggiornarsi.

### Accoglienza

Il bibliotecario sa accogliere e comunicare empaticamente: ha competenze soft, è capace di ascoltare, di osservare, di leggere gli utenti della biblioteca, di intercettare le loro esigenze. Inoltre è educato, pronto ad aiutare, sorridente.

### Competenza

Il bibliotecario conosce i libri: sa indirizzare e orientare su testi, autori, novità; sa fornire consigli adeguati e personalizzati. Conosce il sistema bibliotecario e le sue opportunità e sa comunicarle all'utente; ha consapevolezza della rete e del suo funzionamento.

### Amministrazione

Il bibliotecario sa svolgere con competenza attività di carattere amministrativo: catalogazione dei libri, gestione dei prestiti, gestione degli spazi...

### Passione

Il bibliotecario ha passione per il proprio lavoro e sa trasmetterla ed esprimerla.

### Relazione

Il bibliotecario è un attivatore di relazioni: deve sviluppare collaborazioni con le scuole, creare progetti ad hoc, coinvolgere tutti, anche gli stranieri.

### Non da solo

Le qualità del bibliotecario non bastano, egli non può fare tutto da solo. Occorre il supporto di un sistema che gli permetta di sviluppare le competenze, di partecipare a corsi di formazione e aggiornamento, che gli dia possibilità di fare carriera.

## Scheda | La relazione tra cittadini e biblioteche

Come in ogni buona relazione, quella tra biblioteche e cittadini funziona se sia le une sia gli altri fanno passi avanti. Si tratta di favorire questi passi, di abilitare la relazione, introducendo elementi in grado di facilitarla. La biblioteca è un bene inestimabile, un faro della città, uno spazio di aggregazione, un centro da cui nascono una serie di azioni. La biblioteca è uno spazio civico, grande, un punto di riferimento. Inoltre, la biblioteca è uno spazio multidisciplinare a più livelli. Cosa può fare il cittadino per alimentare la relazione con la biblioteca?

### Frequentare la biblioteca

Frequentare la biblioteca, entrare per qualsiasi ragione: per prendere un libro, per studiare, per accompagnare un amico...

### Mettersi a disposizione

Mettere a disposizione tempo, risorse, competenze. Nella consapevolezza che non tutti hanno la possibilità di impegnarsi allo stesso modo. Che le relazioni tra cittadini e biblioteca sono a intensità estremamente variabili.

### Fare proposte

Fare proposte anche non convenzionali, come quella di organizzare un corso di cucina in biblioteca

### Chiedere di facilitare l'accesso

Chiedere di facilitare l'accesso alla fruizione della biblioteca, che è un bene comune in quanto è un bene di tutti. Cominciare a viverla come un bene della comunità, a frequentarla con piacere e gusto, a incontrare altre persone in biblioteca, a mettere a disposizione competenze, a imparare dagli altri.

Ci sono strumenti che le amministrazioni possono adottare anche su sollecitazione dei cittadini: per esempio, tramite l'adozione del regolamento dei beni comuni, si possono attivare patti di collaborazione che consentono anche a piccoli gruppi informali di collaborare con la biblioteca senza troppi problemi burocratici.

## Scheda | Partner interessanti per le biblioteche, da mettere in rete

La biblioteca è un motore di cultura. Oltre alla lettura, la biblioteca promuove:

- educazione al bello e al territorio;
- cura e prendersi cura;
- condivisione di conoscenze ed esperienze;
- incontro dell'altro in un'ottica di multiculturalità.

In quest'ottica, quali sono i partner interessanti per le biblioteche?

### La scuola

Con la scuola la biblioteca sviluppa relazioni base, per mostrare agli alunni come si cercano i libri, come si usano i servizi, cosa si può trovare in biblioteca. Ma tra scuola e biblioteca potrebbero nascere altre collaborazioni: corsi, laboratori, letture di approfondimento...

### Luoghi di cura

Le persone con fragilità, che sono ospitate in luoghi di cura, possono trovare in biblioteca proposte tagliate sulle loro specifiche esigenze, magari differenti da quelle riservate all'utente standard.

### Le aziende

Le aziende possono contribuire sia con sponsorship sia con partnership. Per esempio possono contribuire per rifare l'illuminazione o l'arredamento o per progettare una app per la fruizione del servizio bibliotecario. Oppure possono offrire il buffet in occasioni degli incontri e delle conferenze.

### Pro loco e associazioni culturali

Le pro loco e le associazioni culturali possono aiutare con corsi, conferenze, mostre tematiche, visite guidate. Bisognerebbe promuovere la storia locale: le biblioteche sono di per sè luoghi storici, e bisognerebbe avere maggiore consapevolezza dei luoghi che si vivono.

### Reciprocità e condivisione

Ognuno di noi è esperto di qualcosa. Ogni competenza può essere portata in biblioteca per arricchire tutti, in una logica di condivisione e non di mercato.

### Rete di coordinamento

Per alimentare progetti con molti diversi partner, è necessario creare una rete di coordinamento, un tavolo di associazioni e organizzazioni per poter remare tutti nella stessa direzione, stabilendo magari un'area tematica da affrontare di volta in volta, stabilendo chi può offrire il proprio servizio per poterla sviluppare ulteriormente. Creare relazioni è fondamentale.

## Scheda | Una biblioteca per tutti

Questa scheda illustra quella che riteniamo debba e possa essere una biblioteca per tutti: per tutte le fasce d'età, multiculturale, multietnica.

### Spazi versatili

Una biblioteca per tutti è dotata di spazi versatili e differenziati, in modo da poter diventare un luogo adatto a sviluppare competenze, a sperimentare qualcosa di nuovo, per esempio nell'ambito della musica, o dell'arte.

### Bibliotecario empatico

Il bibliotecario deve essere quindi **empatico**. Per poter facilitare deve avere capacità di ascoltare, capire, accompagnare l'utente nel fare dei passi all'interno dello spazio della biblioteca. Deve perdere il ruolo di burocrate, con una maggiore disponibilità ad accogliere i bisogni di chi vuole usufruire dei servizi della biblioteca.

### Informazioni

Per fare ciò è necessario che il bibliotecario offra informazioni, con competenza e ad ampio raggio. Gli aiuti possono essere semplici: possono dare informazioni su altri enti a cui rivolgersi per un determinato bisogno, possono offrire supporto per un determinato bisogno.

### **No desk**

Il bancone all'ingresso può essere vissuto come un ostacolo, una barriera; l'accoglienza dovrebbe essere senza barriere.

### **Biblioteca per i giovani**

Una biblioteca per tutti è capace di aprirsi anche agli adolescenti, che ne fruiscono per studiare ma che potrebbero utilizzarla anche come luogo di aggregazione e incontro.

### **Biblioteca multiculturale**

Una biblioteca per tutti è multiculturale e multi-etnica. La biblioteca non deve necessariamente avere i libri in tutte le lingue, ma deve essere aperta a chiunque. Non c'è uno sviluppo culturale se non è multiculturale.

## **Workshop con i cittadini (Melzo, 14 novembre 2019)**

### **Scheda | Cittadini e servizi delle biblioteche**

Di seguito, alcuni servizi che potrebbero svolgere le biblioteche.

#### **Orientamento informativo**

Le biblioteche potrebbero fornire un servizio di orientamento informativo per i cittadini, per orientarli su informazioni non semplici da reperire. Si potrebbe pensare a un servizio anagrafico aperto quando gli uffici comunali sono chiusi.

#### **Spazi disponibili**

La biblioteca può rendere disponibili spazi, laddove è possibile, per iniziative individuali o collettive. Per esempio, per due o più persone che intendono fare conversazione in inglese.

#### **Schede per raccolta di suggerimenti**

La biblioteca può mettere a disposizione schede per consentire agli utenti di suggerire acquisti di libri o materiale multimediale, ma anche schede per raccogliere idee e suggerimenti per esempio per organizzare eventi o corsi.

#### **Rete**

Rete è una parola chiave: una biblioteca funziona se l'amministrazione comunale, le associazioni, e i cittadini collaborano. E se possono contare su strutture (ad esempio un servizio di bar o di navetta per trasportare le persone in biblioteca) che favoriscono l'accesso, la partecipazione; per esempio tra culture e generazioni diverse.

#### **Cittadino volontario**

I cittadini possono contribuire come volontari della biblioteca, dal momento che le richieste crescono e il lavoro del bibliotecario non è sufficiente. Il volontariato può essere singolo o strutturato in una associazione.

## Scheda | Come rendere le biblioteche più accoglienti e funzionali

### Utenti

Chi sono gli utenti della biblioteca? Metterli a fuoco è il primo passo per accoglierli. Abbiamo individuato quattro tipologie di utenti: i bambini, gli anziani, i giovani, gli adulti. Tra questi, i giovani e gli adulti sono gli utenti più saltuari, che frequentano la biblioteca per fruire di servizi specifici, ma che non vivono a pieno a biblioteca.

### Spazio

Gli utenti devono sentire la biblioteca come uno spazio proprio: uno spazio dinamico e organizzato, capace di rendere autonomi gli utenti (in particolare i bambini), fruibile e condivisibile per svolgere attività diverse.

### Coinvolgimento

Molti utenti utilizzano la biblioteca per servizi mordi e fuggi e non sempre vi ritornano (manca il tempo, il lavoro è impegnativo). Si tratta di trovare il modo di coinvolgerli con servizi che possono interessarli: corsi di lingua (per tutti), momenti di studio e di gioco (per i giovani), gruppi di apprendimento (i servizi digitali per gli anziani), spazi per lavorare (per gli adulti).

### Città

La biblioteca deve essere uno spazio aperto della e per la città. La città deve far parte della biblioteca e viceversa e questa relazione si deve percepire. Quando un gruppo, una persona o una associazione vuole organizzare una determinata attività, dovrebbe naturalmente prendere in considerazione la biblioteca come possibile spazio di realizzazione. La biblioteca può essere usata come spazio informativo della città, per corsi di musica e teatro, per far circolare informazioni su ciò che si trova in città, per il cinema d'essai...

### Tempo

Tempo è una parola chiave: gli adulti lavorano e hanno famiglie a cui pensare, i giovani hanno determinate attività da svolgere e seguire. La biblioteca deve quindi adeguarsi alla contemporaneità: ampliando gli orari e i giorni di apertura per permettere agli utenti di usufruirne in più momenti.

### Utilità

La biblioteca può fornire servizi utili, in grado di attirare persone che non la frequenterebbero: servizi generici o servizi personalizzati sulla base delle esigenze del territorio (per esempio una biglietteria automatica per il treno, piccoli servizi di anagrafe).

### Arredi

Gli spazi della biblioteca devono essere attrezzati in modo da essere flessibili, utilizzabili per funzioni diverse. Anche i mobili della biblioteca possono in questo senso fare la differenza e garantire la multifunzionalità: occorrono mobili "mobili", in modo da garantire una disposizione non fissa.

La possibilità di spostare i mobili consente tra l'altro di presentare i libri in modo dinamico, cambiando di volta in volta il setting e rendendo più divertente la visita in biblioteca.

Una biblioteca contemporanea dovrebbe infatti ruotare sempre i libri in evidenza, allestendo spazi e "vetrine" temporanee, per esempio in occasione di eventi o ricorrenze, o feste.

### Passione

Una biblioteca funzionale è la base, poi occorre il cuore e la passione dei tanti che fanno funzionare la biblioteca e che sanno accogliere in biblioteca: il bibliotecario, le associazioni, i volontari, gli psicologi...



## Scheda | Idee per allargare la fruizione della biblioteca

### Le persone

Le persone hanno desideri e bisogni.

La biblioteca può essere uno spazio e un veicolo per trasmettere competenze: un luogo di incontro, che valorizza persone specializzate, con competenze particolari, che hanno desiderio di mettersi a disposizione di altre persone: per attività come il prestito dei libri, ma anche per realizzare corsi di inglese, di tecnologia, eccetera. La biblioteca può essere il luogo che valorizza virtuosamente l'incontro tra desideri e bisogni delle persone.

### I servizi

Le persone che si mettono a disposizione possono diventare volontari della biblioteca e contribuire alla creazione di servizi. Un servizio utile che potrebbero gestire i volontari è l'istituzione di una attività dedicata alla cura dei bambini in concomitanza con gli eventi organizzati in biblioteca, in modo da favorire la partecipazione dei genitori. Il servizio potrebbe prevedere giochi organizzati per i bambini, mentre i genitori seguono il seminario, la formazione, la presentazione, eccetera.

### Rete tra organizzazioni

La biblioteca può favorire relazioni tra le organizzazioni che collaborano con la biblioteca stessa. Per costruire sinergie, sarebbe interessante organizzare una serata di incontro e presentazione tra gruppi, associazioni, persone attive in biblioteca. Ogni organizzazione potrebbe presentare il proprio materiale promozionale e le proprie attività: in questo modo si genererebbe un processo di fruizione collettiva della cultura, superando la logica del mero uso degli spazi della biblioteca, quando sono utili.

## Scheda | Leggere il territorio per adeguare i servizi ai cittadini

### Leggere il territorio

Difficilmente i modelli di servizio possono essere importati dall'esterno e replicati tali e quali: occorre saper leggere le esigenze del territorio e adattare gli interventi e le proposte.

Una competenza che devono avere i bibliotecari e i volontari delle biblioteche è quindi quella di leggere tempestivamente le esigenze della comunità.

### Orari dei servizi

Adeguare gli orari di apertura (ampliandoli) alle esigenze degli utenti è un primo fattore di successo: si può ipotizzare una apertura anticipata al mattino, posticipata alla sera, con orario continuato, durante la domenica. Sarebbe bello poter dotare le biblioteche di un servizio di mensa, per gli studenti che hanno una permanenza prolungata, o anche di un più semplice servizio di caffetteria.

### Box di autorestituzione

È utile dotare le biblioteche di box di autorestituzione che consentano di riconsegnare i libri anche quando la biblioteca è chiusa.

### Ricerca libri

Altri servizi utili, interni alla biblioteca, sono relativi alla ricerca dei libri: si tratta di insegnare agli utenti a utilizzare al meglio gli strumenti disponibili per potersi orientare in biblioteca.

### Spazi di socializzazione

Un altro servizio, che prevede una riorganizzazione ad hoc degli spazi, prevede l'offerta di spazi di socializzazione strutturati, o di spazi per organizzare corsi (per esempio di lingue).

### Bambini

Anche l'accoglienza dei bambini in biblioteca richiede la predisposizione di spazi dedicati e organizzati in modo specifico. Occorre ordinare i libri in modo adeguato, modificando l'organizzazione per collane e adattando il servizio all'età.

### Scuole

Per le biblioteche è importante promuovere il coinvolgimento delle scuole, organizzando per esempio la settimana del libro.

### Altri servizi utili

Le biblioteche potrebbero attivare alcuni servizi molto pratici, come il ritiro pacchi, oppure servizi di tipo culturale come la prenotazione di visite a mostre, a eventi di teatro, oppure potrebbero offrire servizi di vendita di biglietti di viaggio.

### Integrazione

Aumentare il numero di libri in diverse lingue, sia per gli stranieri, sia per gli italiani per favorire l'integrazione. Pensare a libri per i non vedenti o gli autistici, che hanno differenti disabilità.

## 4. Visite-studio alla ricerca di confronti progettuali

Questo quarto capitolo del rapporto di ricerca è organizzato in due parti. Nella prima si illustra l'esperienza del **Multiplo di Cavriago** (Reggio Emilia), biblioteca e centro culturale operativo dal 2009. Vengono presentati alcuni materiali di lavoro interni che forniscono un quadro progettuale e viene documentato l'esito di un confronto fra le poco più di quaranta persone che hanno partecipato alla visita-guidata e lo staff (nove persone) che opera a Cavriago.

Nella seconda parte vengono presentate le **biblioteche danesi** visitate da una rappresentanza di bibliotecari e di amministratori locali e vengono documentate le riflessioni a margine delle visite-studio.

**Le visite-studio sono dispositivi** - individuali o collettivi - **di esplorazione e di apprendimento**. Dal punto di vista metodologico le visite-studio hanno costituito uno dei momenti di ricerca previsti per raccogliere informazioni, andare sul campo osservare impostazioni dei servizi e soluzioni organizzative. Per questo, nel corso delle visite-studio abbiamo raccolto interviste o registrato gli interventi delle persone coinvolte per poter disporre di osservazioni e considerazioni, sulle quali tornare a riflettere.

In questa sezione restituiamo i risultati di **diverse visite-studio** che hanno consentito di entrare in contatto con esperienze stimolanti, sfidanti, spiazzanti, entusiasmanti... incontri con realtà a un tempo distanti e vicine al tracciato di lavoro e di sviluppo di CUBI.

**Distanti** certo, geograficamente o dal punto di vista organizzativo: ogni realtà che non sia quella nella quale siamo inseriti presenta elementi di alterità, di differenza dalle nostre esperienze, dalle nostre aspettative. Queste distanze rappresentano ricchezza informativa, sono fonte di domande, fanno emergere aspetti da investigare o da considerare. Ma si tratta anche di esperienze **vicine**, in quanto spesso caratterizzate da molti elementi comuni alle biblioteche della rete CUBI. In visita ad altre biblioteche, i bibliotecari si sono confrontati dunque sia con soluzioni inattese, sia con assetti conosciuti e riconoscibili, costruendo un originale e variegato corredo di servizi, strutture, modalità operative. Ma proprio attraverso il confronto tra differenze e somiglianze si possono cogliere elementi che inducono riflessioni sulle impostazioni di sedi e servizi: alcune si avvertono come innestabili nei propri contesti, altre come non praticabili o non immediatamente riconducibili ai propri ambiti.

Le visite-studio sono dunque dispositivi di conoscenza che collocano chi va in visita nella posizione del **ricercatore** che:

- prefigura gli oggetti da conoscere, raccoglie elementi di preorientamento e **formula ipotesi**;
- incontra la complessità delle realtà visitate e **raccoglie elementi sul campo**, esplora, scopre, interroga;
- riporta, racconta e **ripensa le esperienze vissute**, si confronta e ricava elementi di conoscenza per orientarsi o da utilizzare nel proprio contesto.

Nel nostro caso questo processo si è sviluppato coinvolgendo più soggetti, con ruoli e responsabilità diverse, con profili professionali e decisionali differenti. L'obiettivo delle visite-studio collettive è stato certamente quello di raccogliere elementi conoscitivi e vedere possibilità concrete, ma anche quello di sviluppare un confronto fra chi vi ha preso parte per produrre una riflessione collettiva da rendere disponibile ai diversi attori coinvolti nel processo di costruzione del piano strategico quinquennale di CUBI.

## 4.1. Considerazioni dalla visita-studio al Multiplo Centro Cultura di Cavriago

In questa prima articolazione del quarto capitolo dedicato alle visite-studio, riportiamo - in forma di domande e risposte - l'esito del confronto tra bibliotecari e amministratori CUBI e il personale del Multiplo di Cavriago. Presentiamo inoltre una prima scheda che illustra come si sviluppa l'iter della progettazione culturale al Multiplo e una seconda scheda che presenta gli indirizzi strategici che hanno guidato l'operatività del Multiplo nel triennio 2016-2019.

### La visita-studio al Multiplo

La visita-studio dei bibliotecari e degli amministratori di CUBI al Multiplo di Cavriago (11 ottobre 2019) è stata strutturata in tre momenti. Dopo una prima passeggiata di ambientamento, è stato riservato uno spazio alla presentazione del progetto Multiplo e ad approfondimenti attraverso domande e risposte. Da ultimo si è svolta una seconda visita in piccoli gruppi, guidata e mirata ad approfondire singoli aspetti di interesse emersi dal momento di confronto strutturato. Nel paragrafo 4.1.1. vengono presentate le domande e le risposte scaturite dal momento di confronto.

### L'iter della progettazione culturale

In una prima scheda operativa (paragrafo 4.1.2.) viene presentato l'iter della progettazione culturale per come si svolge al Multiplo (Reggio Emilia). Si tratta di un modo per confrontarsi concretamente con un documento che illustra come si possano tradurre gli indirizzi programmatici in operatività nella realizzazione di iniziative culturali.

### Multiplo cassa di risonanza

Una seconda scheda (4.1.3.) presenta il progetto di sviluppo del Multiplo, avviato nel 2016 e rivisto nel agosto 2019. Il documento "Multiplo cassa di risonanza" ha impegnato l'intera struttura nel tradurre in pratica indirizzi-guida, nel perseguire obiettivi integrati, nel riconsiderare - servendosi di un canvas progettuale - gli elementi da connettere per offrire servizi culturali in grado di rispondere alla pluralità di attese espresse da utenti, comunità locale e un vasto territorio.

## 4.1.1. Spunti dalla visita-studio al Multiplo di Cavriago

a cura di

**Alfonso Noviello** (*direttore del Multiplo*)

con la collaborazione di

**Alessia Savastano** (*referente del Multiplo junior*), **Barbara Dallasta** (*referente Amici del Multiplo e Storia locale*), **Barbara Mantovi** (*referente Artoteca e attività culturali*), **Giulia Bonazzi** (*referente delle relazioni con gli utenti*), **Fabio Bulgarelli** (*referente innovazione tecnologica*), **Paolo Ghirardini** (*referente comunicazione e adolescenti*)

La visita-studio dei bibliotecari e degli amministratori di CUBI al Multiplo di Cavriago (11 ottobre 2019) è stata strutturata in tre momenti: una prima visita di ambientamento, uno spazio di confronto attraverso domande e risposte, e di nuovo una visita di guidata alle diverse sezioni del Multiplo. Di seguito documentiamo l'interlocuzione scaturita dal momento di confronto riportando le domande che il gruppo di bibliotecari e amministratori hanno rivolto allo staff del Multiplo e le risposte che ne sono seguite.

### A proposito del Multiplo

#### Quanto è grande il Multiplo?

Il Multiplo è il centro culturale del Comune di Cavriago, inaugurato il 17 settembre 2011. Il progetto fu studiato ed elaborato insieme a Letizia Valli (direttrice dei servizi) e Sergio Conti (consulente biblioteconomico) tra il 2005 e il 2011; nasceva per rinnovare la biblioteca, ma anche gli altri servizi culturali esistenti, le attività per i giovani e lo sport. Mettere insieme i servizi con l'obiettivo di mettere insieme persone, informazioni e idee per arricchire le vite e costruire comunità.

Il Multiplo è collocato all'interno di un parco pubblico di circa 10.000 mq, la superficie totale degli edifici è di 2.843 mq: 2.186 mq sono disponibili per il pubblico (di questi, 574 sono occupati da spazi per la fascia 0-13 anni), i restanti spazi sono riservati a uffici, magazzini e ambienti tecnici.

A distanza di otto anni, i dati quantitativi testimoniano il successo dell'idea progettuale: la cosa interessante non è l'indicatore in sè, ma la qualità che l'indicatore si trascina dietro. Sta diventando sempre più chiaro che l'alchimia che sta alla base del multiplo porta con sè degli impegni di scelte e di spese che secondo noi vanno visti non solo nell'ottica di avere una bella biblioteca, ma anche nell'ottica di una crescita collettiva dei servizi (biblioteca, ufficio cultura, politiche giovanili, scuola di musica) e delle relazioni e alleanze con la comunità.

Un'altra considerazione sui numeri: abbiamo un impatto molto alto (intorno al 65%) sulla fascia 0-14, questo è merito del grande lavoro fatto con le scuole dell'infanzia e dell'obbligo. Insomma, quasi tutti i ragazzi di Cavriago hanno la tessera del Multiplo. Diminuisce la frequenza degli studenti oltre i 14 anni perchè Cavriago non ha le scuole superiori. E poi tornano come studenti universitari e usano le sale studio a loro dedicate.

Il Multiplo ha grandi capacità attrattive anche per merito della sua collocazione geografica: Cavriago è un paese di 10.000 abitanti ad un passo da Reggio Emilia, una città di 150.000 abitanti. Allo stesso tempo va

detto che ci sono frazioni della città più vicine a Cavriago che al centro cittadino, dove pure possono trovare un interessante sistema bibliotecario urbano, che comprende la Biblioteca Panizzi, grande, ricca di spazi e di libri, e altre quattro biblioteche decentrate. Insomma, per ragioni geografiche tanti residenti reggiani sono più comodi a frequentare il Multiplo. Infatti, il 60% degli utenti del Multiplo vengono da fuori Cavriago. E allo stesso tempo possiamo essere orgogliosi dell'utenza esclusivamente cavriaghese: abbiamo un indice di impatto sulla popolazione residente pari al 25%, una persona su quattro è un utente attivo, ha effettuato un'operazione nel corso di un anno.

### **Qual è l'investimento complessivo del progetto?**

Il costo totale della realizzazione è stato di 6.992.000 euro, di cui 3.048.000 euro per acquisto area villa e 3.944.000 euro per realizzazione strutture. Il Multiplo nel 2018 è costato all'amministrazione 802.804 euro, ma ha introitato (attraverso sponsorizzazioni, Artbonus e entrate da utenti per corsi, vendite, stampe e sanzioni) 118.660 euro, per cui la spesa reale è stata di 684.144 euro.

### **Oltre al bilancio comunale, quali altri enti mettono a disposizione risorse per il Multiplo?**

#### **Ci sono iniziative di fundraising?**

Ogni anno partecipiamo a bandi regionali o nazionali su progetti specifici per accedere a finanziamenti. Alcune aziende del territorio sostengono il Multiplo, o attraverso veri e propri contratti di sponsorizzazione con il Comune o attraverso elargizioni liberali nell'ambito del progetto Art Bonus. Anche i singoli cittadini possono sostenere il Multiplo facendo donazioni.

Nel 2018 sono entrati:

- 36.000 euro attraverso sponsorizzazioni;
- 25.000 euro attraverso Art Bonus;
- 1.200 euro da singoli cittadini donatori.

### **Come fate a garantire l'ordine del materiale pur lasciando libertà agli utenti?**

Gli operatori in servizio sono molto mobili e fanno più volte al giorno giri di ricognizione tra gli scaffali, utili per rifornire le vetrine, per riordinare gli scaffali e raccogliere i materiali lasciati in disordine. Ogni giorno, inoltre, ricollocando il materiale riconsegnato dal prestito, si sistemano gli scaffali che si trovano in disordine. Per queste operazioni da un anno a questa parte abbiamo attivato una esternalizzazione per avere un operatore ogni pomeriggio a cui affidare queste funzioni.

### **Perché il superamento della classificazione Dewey e come avete scelto le nuove classi per argomento?**

Durante la fase di studio e riprogettazione dei servizi bibliotecari abbiamo pensato a lungo a quali strategie adottare affinché le persone potessero scegliere facilmente l'argomento di loro interesse.

Due viaggi all'estero si sono rivelati molto utili: le visite agli Idea Store di Londra e quelle alle biblioteche tedesche. In particolar modo ci siamo lasciati ispirare dall'esperienza tedesca, dove abbiamo visto come funzionavano le aree tematiche e la collocazione con parole di uso comune.

Per individuare le nostre aree tematiche siamo partiti da un'analisi dettagliata della collezione (saggistica e narrativa, libri e altri materiali) attraverso una revisione molto accurata. Ai bibliotecari e agli assistenti di biblioteca venne assegnata una parte della collezione, con il compito di elaborare una proposta di riorganizzazione da discutere e approfondire con l'intero gruppo di lavoro. Dal confronto sono nate le aree tematiche e successivamente un "thesaurus" che raccoglie le parole scelte per indicare i nomi di aree, temi, argomenti, collocazioni e suddivisioni. L'intera collezione è stata trasformata, il cambiamento ha richiesto un lavoro lungo: una prima parte è stata realizzata quando si era ancora nella vecchia biblioteca, la seconda parte si è conclusa nel 2012 al Multiplo.

Tutte le scelte e le decisioni sono raccolte in un documento, continuamente consultabile e quando necessario aggiornato. È stata un'operazione impegnativa, ma va notato che grazie alle aree tematiche tutto il patrimonio è ben valorizzato e adoperato dalle persone, dagli utenti.

## L'uso degli spazi del Multiplo

### Come è articolata la distribuzione degli spazi?

Al piano terra del Multiplo si trovano tutte le aree tematiche dedicate agli adulti e agli adolescenti. Una volta superata la soglia, le persone si trovano in atrio luminoso, che abbiamo voluto rendere semplice, amichevole e accogliente. Subito si può curiosare nell'area delle novità, su appositi espositori e scaffali ci sono libri, dalla narrativa alla saggistica, film e cd musicali, fumetti. Sempre nell'atrio c'è un pianoforte elettrico e alcune poltrone. Su un monitor scorrono le immagini di presentazione delle iniziative della settimana. Il bancone per i prestiti e le informazioni è posto di lato, per non dare una sensazione di controllo, ma di ascolto. Vicino alla zona di ingresso ci sono gli spazi dedicati alle Narrative, a Benessere e Psicologia, Casa e Tempo Libero. Si tratta delle aree che rispondono agli interessi di utenti forti, che non hanno bisogno di stare a lungo nel Multiplo, anche se non mancano poltrone e sedute comode.

L'area del Tempo Libero ha uno spazio dedicato ai giochi da tavolo e ai videogiochi, entrambi rivolti agli adulti e agli adolescenti. In continuità con Tempo Libero ci sono l'area Fumetti (che comprende albi, periodici e manga) e quella Over 13 (le narrative per i cosiddetti giovani adulti).

Un piccolo corridoio ospita l'area Internet (otto postazioni) e da qui si passa a una zona più silenziosa in cui si trovano le aree dedicate alle arti e quelle dedicate agli approfondimenti.

Nella zona per le arti ci sono le aree Musica e Cinema, dove si trovano cd musicali, film, libri e riviste. Qui c'è la possibilità di usare due postazioni dedicate alla visione di un film in sede e due postazioni per ascoltare i cd musicali. L'area è completata con Artoteca, dove si trovano le opere d'arte da poter chiedere in prestito. Ancora una volta gli spazi offrono molte sedute con poltrone e divanetti.

Nella zona accanto ci sono le aree dedicate agli approfondimenti e alla conoscenza: Informatica, Scienza, Società, Politica, Economia, Religioni, Filosofia, Credenze, Letterature, Teatro, Poesie, Arte, Storia, Lingue e Viaggi. In questa zona ci sono anche alcuni tavoli per accogliere chi vuole fermarsi a studiare. In questa zona c'è un Atelier, che ospita corsi e attività.

Dal lato opposto del piano terra si trova una saletta che abbiamo chiamato Edicola e Tutto su Cavriago, dove si trovano i quotidiani, le riviste generaliste e tutta la documentazione sulla storia del paese. La sala è stata ricavata nella vecchia stalla padronale, ora inglobata dal nuovo edificio del Multiplo. Negli spazi lì vicino, in quello che era il vecchio fienile sono state ricavate cinque aule dedicate alla scuola di musica e una Sala Grande per incontri, presentazioni, sala prova dei Cori del paese e dei corsi di teatro per ragazzi e per adulti. Finalmente ci si può spostare al primo piano tutto dedicato ai bambini e ai ragazzi fino ai 13 anni.

Qui le aree si presentano seguendo le fasi della crescita, si va dalle aree Piccolissimi e Genitori, all'area degli Albi Illustrati per proseguire con le aree di studio e ricerca Così Lo So. Non mancano film e cd, come pure ci sono tutte le aree del Gioco Junior, le postazioni Internet e un ampio spazio dedicate alle Narrative. Anche allo Junior ci sono due atelier, uno dedicato ai bambini piccoli fino ai 4/5 anni e l'altro per i più grandi. Lo spazio dedicato ai bambini e ai ragazzi in termini di ampiezza è meno di 1/3.

Lo spazio al Multiplo Junior è adoperato quotidianamente per tutta la sua interezza. La libertà di accesso lo ha reso uno spazio molto frequentato dagli educatori con piccoli gruppi di ragazzi. Anche qui abbiamo trovato un equilibrio per l'utilizzo degli spazi, le persone sanno che possono trovarsi accanto chi gioca o chi studia, ognuno cerca di non recare "disturbo" agli altri. Essendo tutto l'edificio strutturato come un grande "open space", a volte c'è un disagio al bancone, dovuto al "rumore" proveniente dallo Junior. Abbiamo adottato varie formule di insonorizzazione per attutire il rumore. Da sempre, al bancone e nell'atrio di ingresso non si parla a bassa voce, ma fortunatamente il rumore non arriva nelle aree più silenziose del piano terra:

musica, cinema e arte, aree di saggistica. Nel corso degli anni il pubblico ha familiarizzato con gli spazi, pertanto al piano terra gli spazi sono adoperati in equilibrio con le loro funzioni, compresi gli studenti che sanno di avere a disposizione le Sale Studio (che si trovano al piano terra della Villa, l'edificio originario dell'attuale complesso). Gli studenti soffrono un po' di affollamento solo nel periodo degli esami universitari quando non bastano neppure le sale studio.

### Ci sono stati errori nella distribuzione degli spazi?

Più che di errori possiamo dire che abbiamo sottovalutato la forza della novità e dell'attrattività che abbiamo realizzato con lo spazio "Over 13" ovvero lo spazio rivolto agli adolescenti.

Per conquistare questo pubblico lo avevamo collocato in modo che fosse visibile e riconoscibile, vicino all'ingresso e al banco reference. La zona era intesa come uno spazio informale, con divanetti e poltroncine, piccoli tavoli, corredata di fumetti, giochi da tavolo, narrativa "young adult" e soprattutto console con videogiochi, una zona vicina alle postazioni internet. Inizialmente era presidiata da un operatore, ma come per tutto il resto del Multiplo non avevamo previsto cartelli, divieti o regole particolari. Grazie ai videogiochi e alla connotazione dello spazio, fin dal primo giorno la zona fu "colonizzata" ogni giorno da un gruppo di ragazzi di 13-16 anni molto numeroso, che aveva comportamenti che non sapevamo gestire. Litigi, maleducazione nei confronti degli operatori, atti di vandalismo dentro e fuori la struttura, urla e provocazioni erano all'ordine del giorno, l'intero servizio del Multiplo ne risentiva molto e si era creato un forte stress per gli operatori. Dopo quasi un anno di tentativi di dialogo e di iniziative senza risultati, abbiamo iniziato un percorso di formazione con alcuni educatori e "operatori di strada" che ha portato ad alcuni interventi:

- ripensamento radicale dello spazio e per segnalare la discontinuità abbiamo chiuso lo spazio per 6 mesi, abbiamo tolto le sedute informali, aggiunto tavoli dedicati al gioco (ma non per gli studenti), è stata realizzata una segnaletica amichevole in tutto il Multiplo che riportava i consigli per un comportamento adeguato;
- abbiamo affidato a un esperto di educativa di strada il compito di guidare e contenere le esuberanze dei ragazzi, di far comprendere le modalità corrette di utilizzo del Multiplo; la presenza dell'educatore era limitata ad alcune ore durante due o tre pomeriggi alla settimana;
- abbiamo creato con l'educatore un sistema condiviso di codici di comportamento per gli operatori e questo sistema è stato poi condiviso dall'educatore ai ragazzi;
- abbiamo potenziato, nel periodo 2012 - 2017, le offerte presso il Centro Giovani del Comune, gli incontri erano condotti dagli stessi educatori in servizio al Multiplo, con l'obiettivo di rimarcare le differenti connotazioni dei luoghi e le diverse modalità di frequentazione; dal 2018 però il Centro Giovani non è più funzionante;
- abbiamo iniziato a gestire diversamente lo spazio Over 13, pensando a un diverse proposte nell'arco delle settimane, è nato così un gruppo di lettura per adolescenti, l'Avamposto Fuorilegge, sono stati organizzati tornei di giochi da tavolo con associazioni del territorio, lezioni di scacchi con tornei per adulti e per ragazzi.

Gradualmente il cambiamento si è affermato ed oggi la situazione dello spazio adolescenti (che riguarda le aree Over 13, Fumetti e Tempo Libero) è completamente diversa. Ci sono alcuni ragazzi che giocano abitualmente ai videogiochi, anziani che giocano a scacchi o domino, giovani e adulti con i giochi da tavolo, oltre alle iniziative citate prima. Non c'è bisogno del presidio di un operatore. Abbiamo ancora un servizio di educativa informale, ma l'educatrice ora lavora prevalentemente al Multiplo Junior, con ragazze e ragazzi tra gli 8 e i 13 anni.



### Ci sono stati cambiamenti nell'uso degli spazi?

Per quanto riguarda gli spazi del Multiplo junior nel 2015 è stata fatta una grossa rivisitazione. Il cambiamento più drastico ha riguardato il servizio giochi dedicato ai bambini 0-5 anni: all'inizio i libri e i giochi per questa fascia d'età erano stati messi nello stesso spazio, al centro del Multiplo junior. Inoltre l'area era circondata da una sagoma in legno che lo rendeva separato e invisibile agli occhi degli operatori, vissuta quasi come una zona franca. Si era pensato di mettere insieme libri e giochi per rendere chiaro che si attribuiva ad entrambi pari valore, purtroppo questa scelta non si è rivelata capace di garantire la convivenza positiva tra due tipologie di utenza molto differenti: il genitore che voleva stare in un ambiente protetto a leggere un libro al proprio bebè e quello che voleva giocare con lui con le costruzioni o le macchinine. Abbiamo quindi riflettuto, riprogettato gli spazi separando queste due tipologie di servizio: abbiamo creato la "zona Piccolissimi" dedicata alla lettura, nella parte più tranquilla del piano, in cui sono collocati tappeti colorati, scaffali bassi su ruote per contenere tutti i primi libri dedicati ai bimbi 0-5 anni. Abbiamo anche posizionato un proiettore fissato al soffitto per rendere la zona adatta anche alla narrazione di storie con l'ausilio delle illustrazioni.

Abbiamo creato accanto all'Atelier Giochiamo un altro piccolo atelier con parete vetrata, arredato con un tappeto e vari contenitori con i primi giochi come costruzioni in legno, macchinine, primi puzzle. Qui i genitori hanno anche a disposizione delle comode poltrone in cui stare insieme ad altri genitori, chiacchierare e scambiare esperienze, mentre il loro bambino comincia ad approcciarsi sia ai giochi sia a dei coetanei. Se l'atelier diventa "rumoroso", si ha la possibilità di chiudere le porte scorrevoli, ma non si corre più il rischio di trasformarlo in una "zona franca", grazie alla trasparenza del vetro.

L'area centrale del Multiplo junior è diventata un zona multidisciplinare, dove si trovano i libri di divulgazione dell'area Così Lo So, si trovano i film e i cd dell'area Musica&Cinema, dove si trovano i ripiani rossi dei Giochi Junior.

### Chi può usare l'atelier formativo?

L'atelier al piano terra è utilizzabile sia durante gli orari di apertura al pubblico sia quando il Multiplo chiuso. Può essere utilizzato per vari tipi di iniziative, con o senza attrezzatura. L'uso principale è per i corsi, la maggior parte dei quali sono organizzati da una società esterna (Itinere Servizi Culturali) che ha vinto un bando per l'organizzazione e la gestione dei corsi al Multiplo. Abbiamo realizzato un calendario col quale gestiamo gli orari a disposizione di Itinere per realizzare i suoi corsi e gli orari a disposizione degli altri attori che operano all'interno del Multiplo: operatori interni, servizio giochi, docente di italiano per stranieri. Quando tutti gli orari sono ben definiti, i rimanenti orari possono essere utilizzati per l'affitto da esterni, questo è il link alla pagina che specifica regole e modalità: [www.comune.cavriago.re.it/multiplo/servizi/richiesta-di-affitto-sale-del-multiplo](http://www.comune.cavriago.re.it/multiplo/servizi/richiesta-di-affitto-sale-del-multiplo).

Anche l'atelier situato al primo piano è utilizzabile per attività simili a quelle del piano terra, con l'unica differenza che non lo si può usare in orario di apertura del Multiplo, in quanto è l'area riservata al gioco in sede.

## I cittadini e il Multiplo Centro Cultura

### Come risponde la cittadinanza alla proposta Multiplo?

Se guardiamo alle statistiche potremmo dire che la cittadinanza ha risposto bene, ogni anno abbiamo il 25% della popolazione (residente) che ha usato i servizi "tradizionali" di prestito, quelli misurabili con gli strumenti classici della biblioteconomia. E forse i cittadini che fruiscono delle proposte sono anche di più, ma non siamo in grado di quantificarlo. A voler essere provocatori potremmo dire dov'è quel 75% che non ci frequenta? Insomma non abbiamo una risposta chiara e netta, dopo otto anni, questa è una domanda che ci riproponiamo sempre quando guardiamo le statistiche, i risultati e le attività. E poi va detto che la nostra comunità vive, molto vive. Nonostante ci sia questo luogo, nonostante tutte le iniziative, i cittadini fanno sempre nuove richieste. Come bibliotecari, operatori culturali ed amministratori pubblici cerchiamo sempre di essere aperti e disponibili ad ascoltare, abbiamo pensato a diverse modalità per coinvolgere i cittadini, consapevoli che ci sarà sempre una richiesta nuova che arriverà. Pensiamo che sia importante ricevere sollecitazioni e nuove richieste, il Multiplo è stato pensato anche per dare risposte alla comunità, per coinvolgere la cittadinanza.

Nel corso degli anni ci siamo inventati molti progetti, da "Multiplo ospita" a "Multiplo, uno spazio per le tue idee". In più dal 2014 partecipiamo all'esperienza dei laboratori biblio-sociali, condotti da Massimiliano Anzivino e da Francesco Caligaris con la collaborazione della rivista Animazione sociale. Dal 2014 un gruppo di bibliotecari da tutta Italia si incontra una volta o due l'anno, e in quell'occasione si ragiona su qual è il rapporto con la cittadinanza, sull'integrazione delle funzioni sociali e culturali nelle biblioteche pubbliche in Italia, si mettono a confronto professionalità e mondi differenti per generare uno sguardo nuovo sui vari servizi e favorire collaborazioni, si cerca di costruire in modo partecipato contenuti e soluzioni innovative nelle progettazioni socio-culturali.

Grazie a questo percorso siamo arrivati a progettare "Multiplo, cassa di risonanza". Partendo da una domanda: "abbiamo fatto un posto così bello, possibile che non accontentiamo le persone?" Abbiamo pensato che la risposta fosse nel metterci in relazione, capire quali erano le aspettative, perché apparivamo chiusi. Con "Multiplo cassa di risonanza" abbiamo voluto capovolgere la modalità progettuale, non solo all'interno del servizio con gli otto operatori, ma dialogando con le associazioni, così riusciamo a capire quali sono le loro aspettative, cerchiamo di armonizzarle con la nostre priorità progettuali, e cerchiamo di costruire una programmazione condivisa. Il percorso non è semplice, non tutte le idee o le richieste della comunità sono realizzabili nell'immediato, ma con il confronto proviamo a darci tempistiche accettabili per tutti.

### Come risponde la fascia degli adolescenti a questa offerta?

Questa è una domanda che cerchiamo di farci quotidianamente: forse è una delle fasce di età più difficili da intercettare. È difficile in primo luogo avere una definizione di adolescenti: quali sono i loro comportamenti? quali sono i loro interessi?

Il Multiplo offre diverse opportunità e operatori con professionalità diverse: abbiamo un vero e proprio operatore del servizio giovani, che ha il compito di guardare a cosa fanno i giovani in paese e metterli in relazione con il Multiplo; abbiamo un assistente di biblioteca che cura i progetti di promozione della lettura per gli adolescenti (nel tempo libero e nella scuola secondaria), abbiamo una educatrice che cerca di accompagnare e aiutare i ragazzi a vivere bene gli spazi del Multiplo.

Sul piano della promozione della lettura, la risposta su come rispondono gli adolescenti, non può che essere qualitativa invece che quantitativa: se prima i servizi bibliotecari venivano valutati sul numero dei prestiti, sugli utenti attivi, sull'indice di impatto, oggi stiamo superando queste categorie. Chiaramente ne teniamo conto, ma la parte predominante è sulla qualità dei progetti. Non si può misurare il successo di tutte le attività solo dal numero di persone che partecipano. Certo, quando è venuto Pietro Grasso, ex presidente del Senato, c'erano oltre cento persone: ma anche il gruppo di lettura con cinque adolescenti è un successo.

Così come con la promozione alla lettura, cerchiamo di costruire altri progetti mirati. Ecco perché abbiamo inserito nello staff la figura di un educatore, presente tutti i pomeriggi due ore al giorno, che ha il compito

di intercettare i ragazzi, ascoltare i loro interessi e coinvolgerli nella progettazione di attività. È una figura abbastanza recente, dal 2018, che abbiamo inserito in risposta a quei ragazzi che utilizzavano i servizi in maniera inconsapevole, con l'educatrice cerchiamo di far sì che i loro interessi si indirizzino verso la progettazione di attività coinvolgenti e sentite come proprie.

### **Gli studenti universitari sono un peso o una risorsa?**

Durante la fase di progettazione avevamo visto che in tante biblioteche nuove, con spazi più ampi e più belli si trovavano anche tanti studenti, che "colonizzano" gli spazi, guardano di sbieco chiunque passi e gli intimano di fare silenzio. Noi non volevamo correre questo "rischio".

Per questo negli spazi al piano terra del nuovo edificio si trovano più poltrone e sedute comode che tavoli. Abbiamo sfruttato il fatto che accanto all'edificio nuovo c'è l'edificio storico, Villa Sirotti, e al piano terra c'era già una saletta chiamata "biblioteca Lucci", così abbiamo predisposto le sale studio, in grado di accogliere fino a 40 studenti, nelle sale è davvero possibile avere e chiedere silenzio.

Ci sono tavoli dedicati allo studio anche nel Multiplo, si trovano nella zona dedicata alle area della saggistica. È una zona molto accogliente, luminosa, con ampie vetrate che si affacciano sul giardino storico, Qui a tutti chiediamo di parlare a bassa voce, di usare i cellulari in modalità "silenziosa", ma nessuno può pretendere il silenzio assoluto. Abbiamo posto delle richieste chiare e nette, oramai rispettate; nei periodi di preparazione degli esami, quando aumenta la presenza degli studenti mettiamo a disposizione anche dei tavoli dell'Edicola. Recentemente si sono create delle condizioni che hanno fatto sì che anche gli studenti diventassero una vera e propria risorsa. Nel corso delle ultime due estati sono stati proprio i ragazzi universitari a voler organizzare un aperitivo serale per sostenere e vitalizzare il Bar Estivo, presente nel parco del Multiplo e gestito da La Rondine, un'associazione di genitori e giovani disabili. Questi studenti sono stati capaci di organizzare un evento di svago e allo stesso tempo di inclusione. Ad ogni aperitivo del giovedì c'era quasi sempre un centinaio di persone, ed era bello vedere i ragazzi mescolarsi.

Il Multiplo ha avviato un dialogo e una collaborazione anche con giovani studenti che vivono esperienze "fuori" dal nostro centro culturale. Infatti a Cavriago, c'è un'associazione di giovani, Quariegh on the road, nata qualche anno fa da un gruppo di studenti. Sostenuti e incoraggiati sia dall'Amministrazione Comunale sia dall'Ufficio Giovani, che è parte del Multiplo.

### **Come si convince un'Amministrazione ad impostare una realtà simile?**

A Cavriago tutte le amministrazioni hanno sempre scelto di investire in cultura: il Multiplo senza un coinvolgimento intenzionale dell'amministrazione non sarebbe stato possibile. Multiplo è importante perché oltre a diffondere cultura favorisce la costruzione di un senso d'identità da parte dei nostri cittadini.

È uno spazio che funziona perché i cittadini ci si identificano, ritrovano una parte di sé dentro questo spazio comune. Riconoscersi in questo luogo permette poi di apprezzare il territorio su cui ci si trova, rispettarlo ed esserne partecipi. Questo è un grande ritorno per un'amministrazione comunale perché con un percorso del genere i cittadini diventano alleati dell'amministrazione. Questo è per me l'aspetto fondamentale, è qui che capiamo che i risultati giustificano pienamente gli investimenti. Si tratta di un percorso lungo e complesso che richiede un'attenzione costante, perché non è più sufficiente mettere a disposizione lo spazio, ma bisogna anche coinvolgere i cittadini attraverso percorsi partecipati che permetta loro di dire come vorrebbero riempire questo spazio e di spendersi in prima persona. È quindi un luogo accogliente, un servizio molto apprezzato dai cittadini che restituisce all'amministrazione cittadini soddisfatti ma anche attivi e partecipi all'interno della loro comunità.

### **Com'è nata l'esperienza che ha dato vita agli "Amici del Multiplo"?**

Il progetto è stato avviato già prima dell'inaugurazione avvenuta nel 2011. È nato pensando a una partecipazione attiva della cittadinanza, perché il Multiplo si poneva l'obiettivo di una crescita culturale, sociale e civile

della comunità, e per questo abbiamo chiesto una partecipazione singola, a ogni cittadino per dare il proprio contributo in modo autonomo e originale. Si è voluto realizzare una partecipazione diversa da come talvolta è inteso il volontariato all'interno delle biblioteche, spesso in sostituzione delle manchevolezze del pubblico. Ai cittadini si chiedeva non solo di mettere a disposizione gratuitamente un po' di tempo, ma anche conoscenze, capacità e competenze, per sé e per gli altri. Un progetto presentato da Letizia Valli all'appuntamento annuale delle Stelline nel 2013 con il titolo "Alleanze fra pubblico, privati e cittadini nell'esperienza del Multiplo". Siamo partiti con 80 volontari, suddivisi su vari progetti. Oggi i volontari sono circa 35: si tratta di volontariato singolo, gestito direttamente da noi e questo comporta tanto lavoro di relazione, ascolto e mediazione. L'esperienza continua a ruotare su tre progetti.

Gli amici dei libri, dei giochi, dei dvd: queste persone ci aiutano a incartare ed etichettare i documenti disponibili per il prestito, controllare e aggiustare i giochi che rientrano dal prestito.

Gli amici degli utenti: ricollocare e riordinare i documenti rientrati dal prestito, affiancare gli operatori nello svolgimento di attività rivolte ad adulti e ragazzi.

Gli amici del fare e del sapere: persone che mettono a disposizione degli altri le loro competenze e le loro conoscenze. Per diversi anni abbiamo avuto un'insegnante di storia dell'arte, oggi abbiamo un gruppo chiamato "Maglie e catenelle", con donne che insegnano come lavorare a maglia e il gruppo della scrittura gotica. Si condivide con altre persone un interesse e si socializza in un luogo accogliente, ci si mette in relazione con gli altri. Tutto il resto ovvero il servizio al pubblico vogliamo che sia gestito da noi che siamo professionisti: gli orari di apertura, i prestiti, la catalogazione. Il volontario può aiutarci nel di più, nel rendere un libro bello: ma se anche mancasse il volontario noi siamo organizzati in modo per fare quel pezzo di lavoro che ci compete.

### Ci sono utenti che usano il Multiplo come luogo di lavoro?

Questo è un aspetto che non abbiamo pensato di organizzare. L'utilizzo del Multiplo è molto libero ed è probabile che possano esserci dei professionisti che usano gli spazi e il wifi per lavorare. Non è però un uso da noi monitorato. Negli ultimi tre anni, dal 2016 al 2019, abbiamo dato vita ad un percorso "L'Università del vivere bene" con la partecipazione di professionisti, di medici che hanno condotto incontri e brevi seminari per apprendere tante buone pratiche per una vita sana. Ne è nato un ricco programma di incontri sui temi del benessere, della salute e dell'alimentazione; il Multiplo grazie alla sua reputazione ha offerto una vetrina ai migliori professionisti del territorio.

Offriamo anche spazi per riunioni alle associazioni economiche e del mondo del lavoro a pagamento.

## Il lavoro dietro le quinte

### Come viene motivato il personale a un continuo ripensamento del Multiplo?

Questa domanda ce la siamo posti molti anni fa, quando abbiamo progettato e l'Amministrazione comunale, che ha deciso di investire sull'apertura del Multiplo, ci ha sostenuto e quindi ha permesso a noi operatori - nonostante fossimo allora giovani ed inesperti - di progettare questo luogo. Dandoci una grande fiducia: non eravamo in grado di farlo e quindi l'amministrazione ci affiancò questa figura di coordinatore e facilitatore, che ci leggeva da fuori e ci raccontava come lavoravamo. Questa figura è stata Sergio Conti, all'epoca era il direttore del Settore Cultura, Beni Culturali e Università della Provincia di Monza e della Brianza, che è stato nostro consulente biblioteconomico. Grazie a lui ci siamo trasformati e abbiamo capito che fare le cose come le facevamo nella vecchia biblioteca non era la strada per aprire il Multiplo.

È stato un percorso a tratti faticoso, non eravamo sempre d'accordo, ma in questo percorso di progettazione abbiamo avuto la fortuna di scrivere da noi il progetto biblioteconomico, prima che venisse incaricato un architetto. Quindi quando l'architetto è arrivato noi avevamo nella mente ben chiaro cosa dovesse essere il Multiplo e ci è stato più facile raccontarlo. In tutti questi anni siamo cresciuti, abbiamo studiato tanto, ci siamo informati, ci siamo messi nell'ottica che era ora di cambiare ed abbiamo creato

questo gruppo: un gruppo compatto e forte, che condivide tante cose senza poi doversele dire. Quando costruisci qualcosa e contribuisce a farlo nascere dall'inizio, la motivazione è molto più alta. Per mantenerla alta cerchiamo di andare in giro, accogliamo tutti quelli che vengono qui, cerchiamo di formarci tra di noi e di condividere le cose che impariamo e che conosciamo attraverso le nostre uscite, lavoriamo tantissimo sulla relazione. Relazione in tutti gli ambiti: tra di noi, con i nostri colleghi operatori che magari non si occupano di progettazione e non avendo la responsabilità ultima in qualche modo subiscono delle decisioni che vengono prese nelle nostre riunioni settimanali e quindi lavoriamo tantissimo su cosa e come comunicare, su come coinvolgere e su come distribuire le responsabilità, e allo stesso modo con la comunità. Sono le nostre relazioni esterne: faticose, complesse, che richiedono molto energie, ma che danno indietro calore e desiderio di continuare a fare le cose.

### **Quanto tempo dedicate a riunioni di staff, progettazione, confronto?**

L'orario di apertura del Multiplo prevede 5 pomeriggi (da martedì a sabato, dalle 14.30 alle 19) 3 mattine (martedì, mercoledì e sabato dalle 9.30 alle 12.30) e una sera (tutti i giovedì dalle 19 alle 23). Non è amplissimo. Il lavoro di back-office viene svolto durante le mattinate di chiusura al pubblico e a secondo dell'articolazione dei turni di lavoro, ci sono dei pomeriggi che consentono a una parte del personale lo svolgimento del lavoro d'ufficio.

Alle riunioni di staff di direzione, le persone inquadrato nella fascia D, vengono dedicate due ore al martedì; un gruppo più ampio di progettazione (ovvero i D e gli assistenti di biblioteca) partecipa a una riunione settimanale di un'ora e mezza al venerdì mattina; tutte le persone in servizio partecipano a un incontro di trenta minuti, chiamato "il punto del martedì" che serve per fare un aggiornamento su quanto accadrà nel corso della settimana sia in merito ai turni, che sulle iniziative e sugli allestimenti necessari.

Una volta al mese si svolge una riunione chiamata "plenaria" più lunga rivolta a tutto il personale, in questo caso con più agio ci si confronta sul calendario del mese successivo oppure su attività di formazione e aggiornamento professionale. Abbiamo anche équipe che si formano e creano gruppi di lavoro che si riuniscono su diversi temi e con cadenze diverse, quella che si occupa di giovani si riunisce ogni quindici giorni, il gruppo che segue il progetto "Multiplo cassa di risonanza" ha una cadenza mensile e così via. Un'altra parte importante del lavoro di back-office è svolto dalle colleghe che si occupano dell'iter del libro o della sistemazione quotidiana degli spazi, della stampa e della diffusione dei materiali della comunicazione, questo lavoro di cura quotidiano permette che il Multiplo sia bello e in ordine per gli utenti. Ci sono mattine in cui alcune persone, dipendenti con l'aiuto dei giovani del Servizio civile volontario, portano i libri alle scuole e a riprenderli; altre dedicate alla lettura per i bambini negli ambulatori dei pediatri. La nostra struttura organizzativa è abbastanza articolata, compiti e responsabilità sono articolati a "matrice" con compiti trasversali e non solo secondo la classica gerarchia (si veda tabella allegata).

### **Come lavorate per nuovi progetti e nuove proposte?**

Le attività e i progetti sono pensati e realizzati da un gruppo di lavoro che riunisce il direttore, i referenti di area e i referenti di servizio, in tutto si tratta di otto figure professionali, responsabili delle aree tematiche, delle attività culturali, delle attività rivolte ai giovani e al tempo libero.

Periodicamente gli otto operatori partecipano a un appuntamento chiamato Gruppo di Progettazione (GdP). Con il tempo abbiamo messo a punto una metodologia di progettazione che mira a raccogliere le idee progettuali dei singoli operatori e delle persone, associazioni, realtà attive sul territorio connesse ad esse (si veda il file di approfondimento "Come progettiamo" in allegato). Negli ultimi anni abbiamo ideato anche un progetto chiamato "Uno spazio per le tue idee", che ci ha permesso di accogliere altre proposte che non appartengono alle priorità progettuali del Multiplo, stabilite con l'Amministrazione oppure ideate grazie alle alleanze la comunità. La formula "Uno spazio per le tue idee" ci ha permesso di accogliere diverse proposte estemporanee (presentazioni di libri, piccoli concerti, laboratori). Questa formula è attualmente in fase di riprogettazione.

### **Come avete riorganizzato le competenze del personale?**

Con l'apertura del Multiplo è stato necessario aumentare il personale in servizio al pubblico e abbiamo potuto contare su alcune mobilità interne al Comune e sulla riorganizzazione delle mansioni del personale che svolgevano compiti diversi: ad esempio l'operatore culturale, il responsabile dell'ufficio giovani, alcune colleghe che prima svolgevano solo compiti amministrativi. È stata organizzata una formazione interna a cura degli stessi bibliotecari per condividere con i colleghi le nozioni di base per gestire il rapporto con gli utenti e il programma gestionale.

Se da una parte questo processo ha portato indubbiamente dei vantaggi (competenze diversificate, più punti di vista e sensibilità, rapporti e collaborazioni con ambiti e mondi diversi) è innegabile che sia stato anche molto complesso da gestire e portare avanti. Nel tempo ci siamo resi conto che la formazione condivisa non era sufficiente per avere operatori motivati e sereni. Non sono mancate le criticità e i ripensamenti; abbiamo puntato sul lavoro in squadra e sul rafforzamento del gruppo grazie a incontri di formazione curati da Maria Stella Rasetti (direttrice della biblioteca San Giorgio di Pistoia) e con educatori professionisti, abbiamo rafforzato i momenti di confronto collettivo. E soprattutto abbiamo istituito una nuova responsabilità per alcuni operatori (i responsabili di area e di servizio) la funzione di "tutor". Durante il servizio al pubblico questi operatori (con competenze professionali specifiche e responsabilità specifiche) sono ufficialmente il punto di riferimento per gli altri colleghi. Questa soluzione ha stemperato le tensioni e ridimensionato le ansie, facendo emergere un aspetto cruciale: "non siamo tutti uguali e non dobbiamo tutti sapere e saper fare le stesse cose".

Nel corso degli ultimi anni ci siamo spesso confrontati con le rigidità organizzative del Pubblico Impiego, che non sempre riescono a cogliere la flessibilità necessaria nei servizi culturali. L'attuale Amministrazione ha avviato una rivisitazione della struttura organizzativa dell'Ente, con l'obiettivo di rinnovare ed essere all'altezza delle esigenze della comunità.

### **Il Multiplo è diventato "multiplo" anche nelle competenze degli operatori?**

#### **Hanno profili formativi diversi?**

Non tanto come vorremmo, perché le assunzioni sono regolate dalla normativa sui concorsi pubblici e su una certa rigidità di profili. Ogni tanto però siamo riusciti a far passare alcune precise necessità: abbiamo ad esempio un "bibliotecario innovatore tecnologico", assunto tramite concorso con un profilo di esperto informatico. Abbiamo avuto un collega con profilo di "sociologo", sicuramente di grande utilità per aiutarci ad analizzare il contesto socio economico di Cavriago e organizzare focus group e analisi statistiche.

### **Quali servizi avete esternalizzato?**

Abbiamo solo un appalto ed è quello dedicato al servizio giochi, rivolto a tutte le fasce di età, bambini, ragazzi e adulti, un servizio diverso dalle tradizionali ludoteche, di solito rivolte solo ai piccoli.

Quando nel 2009 si decise di portare nel nuovo Multiplo, si ritenne opportuno avvalersi delle professionalità già esistenti e in servizio presso la ludoteca, anche perché non avevamo bibliotecari o operatori esperti di gioco. Agli esperti del gioco abbiamo chiesto di cambiare mentalità e modo di fare da ponte dalla "vecchia" ludoteca, mettendo a disposizione la loro esperienza per realizzare il nuovo servizio di "gioco in biblioteca", organizzato in modo da rendere evidente che stavamo dando ai giochi da tavolo e ai videogiochi la stessa importanza che di solito si dà ai media tradizionali: libri, riviste, film e cd musicali. Grazie all'International games day @your library e partecipando al progetto Gaming in biblioteca, sostenuto dall'Associazione Italiana Biblioteche (AIB) siamo stati in grado di rafforzare questo concetto. Le colleghe e i colleghi del servizio in appalto sono stati capaci di cercare nuove alleanze con docenti universitari, professionisti e associazioni ludiche affinché il servizio si caratterizzasse sempre di più come un'offerta per tutte le fasce di età. E allo stesso tempo sono stati capaci di valorizzarlo anche come strumento di inclusione sociale e culturale.

L'offerta sul gioco è ampiamente migliorata, se nella ludoteca c'erano solo tre giornate di apertura, oggi il servizio gioco è aperto con lo stesso orario del Multiplo. Infine, va detto che grazie al rafforzamento di tutte

le caratteristiche positive fin qui descritte, abbiamo ampliato l'offerta facendo ruotare intorno al gioco anche alcuni laboratori scolastici (dodici ore alla settimana durante l'anno scolastico) e le attività di educativa informale (due ore pomeridiane, tutti i giorni sia in estate che in inverno).

## A proposito di giochi e videogiochi

### Come funziona il prestito giochi?

Abbiamo diviso lo spazio giochi in più luoghi all'interno della biblioteca, per fasce d'età. Inoltre abbiamo lasciato uno spazio giochi al piano terra molto libero, che è usato da adulti e adolescenti.

Il prestito dei giochi è fatto ai banconi presenti al piano terra e al primo piano; il gioco è provvisto di chip, viene messo sulla piastra e registrato come gli altri tipi di materiali. Gli utenti scelgono in modo autonomo i giochi che desiderano prendere in prestito. Può capitare che chiedano informazioni e consigli su specifici giochi. Data la quantità di giochi disponibili, abbiamo costruito, e teniamo aggiornata, una griglia in cui inseriamo i giochi specificando il numero di giocatori, l'età più adatta, il genere e quali abilità e competenze può veicolare. Questo strumento ci è di grande aiuto sia per le consulenze agli utenti, sia per gli acquisti da prevedere per il futuro.

### Come funziona la restituzione, contate i pezzi?

Per quanto riguarda la gestione della restituzione, questi sono i passaggi:

- dopo ogni restituzione e prima di riportare il gioco a scaffale viene controllata l'integrità della scatola e dei componenti, in collaborazione con i volontari "Amici del Multiplo": si contano i pezzi, aiutandosi con il cartellino che viene attaccato al retro del coperchio di ogni scatola;
- se il gioco risulta integro e completo viene rimesso a scaffale;
- nel caso il gioco risulti incompleto, l'operatrice risale al nominativo dell'ultimo prestito, contatta l'utente (o il genitore in caso di minori) per chiedere di controllare e/o riconsegnare nel più breve tempo possibile ciò che manca;
- se il gioco risulta comunque giocabile o il pezzo sostituibile si rimette a scaffale, segnando nel cartellino a matita o pennarellino cancellabile le eventuali mancanze; in caso contrario viene tenuto fermo e "non disponibile" all'utenza in apposito spazio e si procede alla ricerca o "costruzione" dei pezzi mancanti; nel caso in cui ciò non sia possibile si elimina il gioco.

### Come gestite la parte educativa dei videogiochi?

I videogiochi vengono usati prendendo in prestito la postazione: quarantacinque minuti al giorno per i ragazzi over tredici, trenta minuti al giorno per chi non ha ancora tredici anni compiuti. <Per quanto riguarda la parte educativa dei videogiochi: "educativa" per noi è una parola taboo, nel senso che noi non assegnamo nessun valore educativo ai videogiochi, nel senso che i videogiochi si usano come tutte le altre cose. Inizialmente i videogiochi erano destinati esclusivamente per l'utilizzo in sede. Quando abbiamo pensato di darli in prestito ci siamo avvalsi della collaborazione di un terzo, un esperto, che ci ha fatto una consulenza. L'esperto è intervenuto sulla collezione, dandoci dei criteri con cui decidere quali videogiochi mettere in quale sezione: seguiamo le indicazioni del PEGI, il sistema di classificazione paneuropeo dei videogiochi, però siamo noi a decidere in quale area mettere i videogiochi. L'idea è di andare oltre la funzione educativa del videogioco e di trattarlo come un oggetto culturale, con tutti i limiti che può avere.

### Chi usa le sale giochi rispetta sempre le regole?

Gli utenti che utilizzano gli spazi dedicati al gioco e le gaming zone sono solitamente rispettosi delle regole e delle indicazioni presenti dal Multiplo. Tuttavia può capitare, soprattutto nei momenti di maggiore affluen-



za, di dovere intervenire per ricordare alcuni comportamenti da tenere, come:

- mantenere un tono di voce che dia la possibilità di giocare, ma adeguato;
- riordinare i giochi che vengono utilizzati;
- rispettare le indicazioni relative alle età adatte per i vari spazi.

### **Che arredi, e quali espositori su ruote per le zone di gaming?**

Gli arredi sono stati forniti dalla ditta Tecnocoop sia gli scaffali e gli espositori che quelli su misura in legno. Fanno eccezione alcuni complementi per la segnaletica (bacheche, supporti, ecc.), la cui progettazione e realizzazione è stata affidata direttamente all'architetto e visual designer Filippo Partesotti, che ha curato il progetto complessivo della comunicazione e segnaletica del Multiplo.

## **Il prestito delle opere d'arte**

### **Come è organizzato il prestito delle opere d'arte?**

L'Artoteca è fortemente integrata negli spazi destinati al prestito di libri, Cd, DVD e giochi ed è inserita all'interno del Multiplo in un'area tematica detta "ARTE" che contiene, oltre alle opere esposte, libri, riviste e DVD di settore. Sono disponibili per il prestito gratuito opere di grafica d'autore su carta (litografie, acqueforti, xilografie, linoleografie...), fotografie d'autore, tavole di fumetti e illustrazioni. L'intera collezione di 150 opere si presenta all'utente in cornici della dimensione massima di 50x70 cm e fornita sul retro di una scheda informativa facilmente consultabile che riporta il nome dell'autore dell'opera, la tecnica utilizzata, le principali regole per una buona conservazione e il tariffario di riammissione al prestito in caso di ritardo nella restituzione o di danneggiamento della cornice. Le opere di Artoteca non sono di proprietà del Comune ed entrano a far parte solo temporaneamente del patrimonio del Multiplo grazie agli accordi stipulati con gli autori e alcune stamperie d'arte. La collezione è rinnovata una volta l'anno e una volta restituita all'autore, l'opera diventa acquistabile dall'utente senza intermediazioni. Le opere di Artoteca possono essere toccate, staccate dalle pareti, estratte dai carrelli mobili che le contengono.

### **Per quanto tempo possono essere prestate?**

L'utente è libero di accedere al patrimonio disponibile in autonomia prendendo a prestito due opere per 45 giorni. La collezione di opere si presenta all'utente in cornici di due dimensioni: 50x70 cm o 40x50 cm. Esposte su alcune pareti espositive e su carrelli dotati di ruote. Le opere sono fornite sul retro di una scheda informativa facilmente consultabile che riporta il nome dell'autore dell'opera, la tecnica utilizzata, le principali regole per una buona conservazione e il tariffario di riammissione al prestito in caso di ritardo nella restituzione o di danneggiamento della cornice. L'allestimento dello spazio supera i tradizionali schemi espositivi per favorire nell'utenza la percezione che le opere di Artoteca possano essere toccate, staccate dalle pareti, estratte dai carrelli mobili che le contengono. Per accedere al servizio di prestito è necessaria la tessera del Multiplo, l'utente è quindi libero di accedere al patrimonio disponibile prendendo a prestito due opere per 45 giorni.

### **Come funziona la restituzione delle opere?**

L'Artoteca è aperta negli orari di apertura del Multiplo e il personale in turno nell'area "Musica", si occupa anche del prestito e della restituzione delle opere di Artoteca. In caso di richieste particolari l'operatore in turno contatta il responsabile di Artoteca.



## Le collaborazioni

### Come viene curata l'attività con le scuole?

La realizzazione delle attività con le scuole, si avvale della collaborazione di tre figure: la responsabile del Multiplo junior, con compiti di supervisione; un assistente di biblioteca che segue i progetti rivolti alla scuola secondaria inferiore e cura le attività legate alla promozione della lettura; una dipendente della stessa cooperativa del servizio giochi che organizza e progetta i laboratori scolastici per l'Asilo nido comunale, le scuole dell'infanzia comunali, le scuole statali dell'obbligo (primarie e scuola secondaria di primo grado).

Ad ogni scuola vengono proposti progetti e attività di promozione della lettura.

La progettazione con le istituzioni scolastiche comunali si avvale del confronto e della collaborazione con la pedagoga e con le insegnanti.

La progettazione per le scuole dell'obbligo propone attività e incontri per ogni classe, i progetti prevedono la promozione della lettura, della didattica dell'arte e della cultura del gioco ovvero una promozione di tutte le opportunità culturali offerte dal Multiplo.

La programmazione segue un percorso articolato che comincia di fatto a giugno, ovvero alla fine dell'anno scolastico, quando si fa un resoconto e una valutazione con i docenti dei progetti proposti. Si tratta di un confronto importante perchè consente di correggere e predisporre le iniziative per il successivo anno scolastico. La programmazione e il calendario delle attività per le scuole dell'obbligo viene presentato già settembre, questo percorso è molto apprezzato dalle insegnanti perchè riesce a inserirsi e a integrare l'offerta formativa delle scuole.

Le attività rivolte all'Asilo e alle Scuole dell'infanzia comunali prendono avvio ad ottobre, per rispettare meglio i tempi dei bambini più piccoli e i loro percorsi pedagogici.

Tutte le iniziative sono gratuite per le famiglie e per la scuola, sono a carico delle risorse dei servizi culturali del Comune di Cavriago.

### Quali servizi sono gestiti dal vostro sistema bibliotecario della Provincia di Reggio Emilia?

Il Sistema bibliotecario della provincia di Reggio Emilia esiste dal 1993. Dopo la riforma delle Province che ha abolito le loro competenze in ambito culturale, il Sistema è riuscito a riorganizzarsi grazie a un Convenzione sottoscritta dai Comuni reggiani, dalla Provincia di Reggio Emilia (in quanto stazione appaltante dei servizi) e dall'Istituto per i Beni Artistici, Culturali e Naturali della Regione Emilia Romagna (IBC). Il Sistema è governato dall'Assemblea e dalla Consulta degli Amministratori, coadiuvato da una Commissione tecnica, in collaborazione con il Coordinamento istituzionale e scientifico e con il Coordinamento operativo dei servizi. Il Sistema si occupa del coordinamento delle politiche bibliotecarie dei Comuni e gestisce, tramite outsourcing, i servizi bibliotecari centralizzati, tra cui: il Prestito interbibliotecario, la formazione, il Centro Provinciale di Catalogazione, un servizio di reference che prevede l'attività di consulenza e assistenza alle biblioteche della provincia per la creazione di percorsi tematici, l'Assistenza informatica, il Deposito Unico Provinciale che facilita il lavoro di selezione e scarto e custodisce almeno una copia per ogni libro e infine il progetto Emilib, la media library delle province Emiliane.

Non ci sono altre biblioteche nel sistema che hanno scelto collocare i materiali secondo le aree tematiche, alcune biblioteche hanno fatto una scelta parziale, senza rinunciare del tutto alla Classificazione Decimale Dewey.

## La comunicazione e gli sponsor

### Chi ha curato la grafica e il tipo di comunicazione rispecchiato nella segnaletica?

La grafica e la comunicazione sono stati una parte importante, qualificante e fondante del progetto bibliotecnomico che ha portato alla realizzazione del Multiplo.

Il progetto grafica e comunicazione è stato necessario per dare visibilità al rinnovamento e risposte a tanti aspetti, a partire dal come chiamare questo posto. Noi sapevamo solo che non volevamo che si chiamasse biblioteca, perchè volevamo che già a partire da un nome nuovo si potesse trasmettere un segnale di rottura, di discontinuità rispetto al passato, per valorizzare la diversità e il rinnovamento del servizio. Ci ha aiutato Filippo Partesotti, architetto e visual designer di Modena, che ha vinto il bando per la scelta del nome e della grafica. Partesotti aveva già progettato la comunicazione e la grafica per altre biblioteche, tra cui la Biblioteca Delfini di Modena, la civica di Opera e la biblioteca comunale di Casalgrande.

Lavorando al Multiplo, Partesotti ha dimostrato una grandissima capacità di grafico, ha dimostrato una sensibilità speciale rispetto ai servizi pubblici. È stato capace di offrire una collaborazione ottimale, di grande ascolto e di insegnamento alle persone che dovevano occuparsi della comunicazione. Insieme si è giunti all'elaborazione di tutta l'immagine coordinata del Multiplo: a partire dal nome e dal font, che è il Gill Sans MT. Ancora oggi, tutta la grafica, i materiali, le locandine, gli avvisi si avvalgono dello stesso carattere.

### Qual è il ruolo degli sponsor?

Quando abbiamo inaugurato il Multiplo nel 2011 avevamo un introito da parte delle aziende private del territorio di circa 250.000 euro/anno. Cavriago è un paese piccolo ma una zona industriale della frazione di Corte Tegge ci sono numerose aziende, che operano in diversi settori: dal tessile alla meccanica di precisione, dall'ingegneria alla mecatronica, dall'elettronica alla cartotecnica, fino alla tecnologia per il risparmio energetico. Gran parte di queste aziende hanno sempre avuto un rapporto stretto con la comunità e con il paese. Gli Amministratori di quegli anni erano riusciti a valorizzare il grande e ambizioso progetto del Multiplo, tanto da ottenere una sponsorizzazione da parte di diverse aziende che si impegnavano a sostenere il nostro centro culturale per i primi quattro anni. L'onda lunga della crisi industriale ha avuto delle conseguenze anche a Cavriago e le ditte hanno ridotto le sponsorizzazioni, Ad oggi ci sono 20 aziende sponsor. Oltre alla classica sponsorizzazione ci stiamo avvalendo dello strumento Art Bonus, che prevede un rimborso fiscale del 65% a chi effettua donazioni per progetti culturali. Negli anni scorsi siamo riusciti a ottenere sponsorizzazioni per un valore di circa 36.000 euro e grazie ad Art Bonus siamo riusciti a ottenere circa 25.000 euro. Non siamo riusciti però a fare in modo che questo flusso di entrate diventasse stabile e si consolidasse nel tempo.

### Sponsor per progetti specifici o per il Multiplo nel suo complesso?

Dopo le esperienze degli anni passati, nel corso del 2020 cercheremo di avviare un nuovo approccio: si sta pensando di proporre alle ditte "pacchetti" per ottenere sponsorizzazioni e sostegno economico su progetti specifici. In questo modo pensiamo di poter valorizzare l'impegno delle singole aziende, facendole diventare "main sponsor" così da dare ad ogni azienda una visibilità e una maggiore riconoscibilità al loro impegno economico. Abbiamo già, ad esempio, un'azienda che è diventata lo sponsor principale di Artoteca. In questo caso, oltre a riportare il loro nome in tutte le occasioni e nei progetti dedicati al servizio, abbiamo proposto un prestito speciale delle opere d'arte. Grosso modo ogni due mesi una decina di opere vengono esposte negli uffici dell'azienda, in questo modo ci siamo fatti apprezzare e "amare" anche dai loro dipendenti. Abbiamo, inoltre, un'azienda che è main sponsor della scuola di musica, anche in questo caso tutta la comunicazione (digitale e cartacea) riporta il logo dell'azienda.

Erano presenti e sono intervenute: Francesca Bedogni, Sindaca del Comune di Cavriago, e Martina Zecchetti, assessora alla cultura. L'accoglienza è stata curata da La Rondine, un'associazione di volontariato che riunisce genitori e persone disabili.

## 4.2. Spunti progettuali dalle visite-studio a cinque biblioteche danesi

In questa seconda articolazione del quarto capitolo del rapporto di ricerca dedicato alle visite-studio, presentiamo le schede che illustrano le cinque biblioteche danesi visitate, riportiamo gli esiti delle interviste alle persone che hanno preso parte alle visite-studio alla Tingbjerg Bibliotek, alla Nørrebro Bibliotek, alla Billund Bibliotek, al Dokk1 Bibliotek, e presentiamo le considerazioni conclusive emerse dal dibattito seguito alla visita alla Middelfart Bibliotek.

### Velkommen til store oplevelser - Benvenuti a grandi esperienze

“Benvenuti a grandi esperienze” questa la sintesi del viaggio-studio in Danimarca alla ricerca di spiazamenti e spunti provenienti da biblioteche pubbliche. Accompagnati da Alessandro Agustoni, Graziano Maino e da Marco Muscogiuri, un gruppo composto da bibliotecari e da amministratori locali del sistema bibliotecario CUBI, hanno partecipato a una visita di conoscenza di cinque biblioteche danesi articolata nelle seguenti tappe:

#### #Venerdì 29 dicembre 2019

1. Tingbjerg Bibliotek Kulturhus - Copenaghen
2. Nørrebro Bibliotek - Copenaghen

#### #Sabato 30 novembre 2019

3. Billund Bibliotek - Billund
4. DOKK1 - Aarhus

#### #Domenica 01 dicembre 2019

5. Middelfart Kultur og Bibliotek

L'obiettivo di queste visite era di entrare in contatto diretto con l'applicazione delle linee guida del governo danese per le biblioteche pubbliche che hanno per motto “Disegnare il futuro” e si articolano in cinque indirizzi:

- biblioteche open;
- ispirazione e formazione permanente;
- biblioteca digitale;
- partnership e collaborazioni;
- formazione del personale.

Ritroveremo nel sesto capitolo dedicato alla proposta di piano strategico (capitolo 6) spunti provenienti dall'esperienza danese. In particolare gli indirizzi di azione che chiedono alle biblioteche pubbliche di essere luoghi di ispirazioni e di esperienze significative, di scoperte e di apprendimenti, di incontro, di socializzazione e di partecipazione, di attività creative e attivanti.

## 4.2.1

# Le biblioteche pubbliche danesi: modelli, progetti e realizzazioni degli ultimi dieci anni

Marco Muscogiuri

A partire dal 2010, in Danimarca il Ministry of Culture ha istituito il *Committee on Public Libraries in the Knowledge Society*, il quale ha pubblicato un *Report* riguardante le politiche culturali e le strategie da seguire per il rinnovamento delle biblioteche, per far fronte ai fenomeni legati alla crisi economica e alla globalizzazione, e alla loro ricaduta sul mondo delle biblioteche pubbliche, anche alla luce del progressivo calo delle risorse economiche a disposizione.<sup>1</sup> Nel 2012 la Danish Agency for Culture and Palaces ha poi pubblicato un modello di sviluppo per le biblioteche pubbliche, il *Model Program for Public Libraries* che, principalmente sotto forma di sito internet, funge al contempo da catalogo di casi studio, raccolta di buone pratiche e linee guida di programmazione e progettazione.<sup>2</sup>

L'obiettivo perseguito in Danimarca è quello di fare della biblioteca una **Open Digital Library**, un luogo aperto e accessibile con orari quanto più ampi possibile, in grado di offrire servizi incentrati sui bisogni dell'utente, integrato con altre funzioni pubbliche, in spazi architettonicamente interessanti e attraenti, flessibili, ben arredati e attrezzati, con un'ottima dotazione di nuove tecnologie.<sup>3</sup>

Non è un caso che venga particolarmente enfatizzata la "fisicità" del luogo, il fatto che esso debba essere un attraente e iconico: l'immagine della biblioteca, la sua architettura, i suoi interni e gli arredi sono considerati un requisito essenziale per il suo successo. Ma una *Open Library* è tale anche e soprattutto se è accessibile per localizzazione e orari di apertura, progettati per andare incontro alle esigenze dei cittadini.

Per riuscire a **prolungare l'orario di apertura delle biblioteche**, a fronte della scarsità di risorse e di personale, in Danimarca sono state avviate interessanti sperimentazioni, puntando molto sull'**autonomia dell'utente**, sul self-service e sull'accesso agli spazi della biblioteca in orari di chiusura mediante badge di identificazione o codice PIN. Cosicché, a distanza di pochi anni, oltre la metà delle biblioteche danesi restano aperte dalle 8 alle 22, con una larga parte dell'orario (spesso fino alle 11 e dopo le 17) in cui è possibile usufruire dei servizi e degli spazi soltanto in modalità self-service senza la presenza degli addetti, a parte – e neanche sempre – la guardiana: in questi orari, pur mancando il servizio al pubblico, è comunque possibile l'accesso alla maggior parte degli spazi (incluse salette polifunzionali), la consultazione e la lettura in sede di libri e giornali, il prestito e la restituzione self-service, la consultazione Opac, l'accesso al wi-fi e persino il reference on-line erogato da remoto mediante telefono o webcam. Lo stesso avviene il sabato e, in alcune biblioteche, nei giorni festivi.

Tale implementazione dei servizi self-service ha non solo la finalità di ampliare l'orario di apertura, ma anche di riuscire a soddisfare l'incremento d'utenza potenziale nelle grandi città (a Copenaghen si conta un incremento di circa 1.000 cittadini all'anno) a fronte della progressiva scarsità di risorse di personale.

1 *Folkebibliotekerne i vidensamfundet. Rapport fra Udvalget om folkebibliotekerne i vidensamfundet / The Public Libraries in the Knowledge Society*, Copenhagen: Styrelsen for Bibliotek og Medier, 2010.

2 <<http://modelprogrammer.slks.dk/>>.

3 Per una più approfondita e dettagliata trattazione del tema relativo al rinnovamento delle biblioteche danesi, ai modelli bibliotecnologici applicati e alle ricadute in atto, mi sia consentito rimandare a M. Muscogiuri, *Disegnare il futuro: verso l'Open Library*, in "Biblioteche Oggi", vol. XXXIV, Nov 2016, pp. 3-19.

Questo obiettivo ha comportato un ripensamento degli spazi e dei servizi, e un notevole investimento in ICT e nella digitalizzazione.<sup>4</sup> Ha significato trovare soluzioni tecniche per evitare furti delle attrezzature, ripensare gli allestimenti per facilitare la ricerca autonoma dei documenti sugli scaffali (riprogettando le modalità di esposizione dei libri, creando aree tematiche e “smontando” la CDD nel modo più adeguato), modificare gli spazi per renderli più autonomi e flessibili (dal punto di vista sia distributivo sia impiantistico), e altro ancora.

Un'altra fondamentale strategia d'azione nel rinnovamento delle biblioteche pubbliche danesi è stata quella di puntare a instaurare partnership con altri enti pubblici e privati, al fine di creare un'offerta ampia e trasversale di attività e di servizi che facciano capo alla biblioteca, facendo di questa il centro di riferimento per la comunità locale. Questa linea d'azione è stata tradotta e declinata in vari modi: mettendo a disposizione gli spazi della biblioteca per ospitare attività organizzate da altri soggetti (p.e. corsi, eventi, mostre, gruppi di lettura, incontri, workshop e attività di community planning, conferenze, spettacoli e concerti, attività di ogni genere promosse da enti e associazioni, etc.); creando alleanze con altre istituzioni per offrire servizi mirati a determinate categorie di utenti o incentrati su specifici obiettivi (ad esempio gli “homework café”, in cui volontari aiutano i ragazzi a fare i compiti o gli adulti nell'apprendimento della lingua danese; progetti di promozione della lettura e di alfabetizzazione informatica, etc.); coinvolgendo attivamente gli utenti, in forme diversificate di collaborazione e volontariato, in cui si valorizzano le competenze dei singoli in specifici ambiti di attività o di conoscenza (ad esempio in corsi o attività di supporto e consulenza ad altri utenti, etc.).<sup>5</sup>

Infine, la scelta ancora più innovativa effettuata in molte biblioteche danesi è stata quella di aver collocato in biblioteca anche alcuni Citizen Services (riguardanti la casa, le tasse, la mobilità, etc.), con il fine di realizzare un “One Stop Shop” dove gli utenti potessero trovare i servizi a loro utili nella loro quotidianità cittadina. In Danimarca si è puntato soprattutto su servizi quali l'Anagrafe, la firma digitale, il rilascio del passaporto e assistenza varia.

Il portato di una simile scelta è enorme, in quanto da un lato rafforza il ruolo della biblioteca come *centro di riferimento locale* per la popolazione dall'altro riesce a conferire una maggiore amichevolezza e informalità a dei servizi che sono solitamente vissuti dagli utenti come faticosa incombenza, con l'idea di fondo che l'Amministrazione pubblica si debba spostare laddove sono i cittadini, e non viceversa. Va evidenziato che, ovunque, vi è una piena autonomia e riconoscibilità di tutti i servizi e dei relativi addetti, ma tutto è progettato per essere percepito dagli utenti come un insieme articolato e coerente, senza soluzione di continuità.

Un altro aspetto su cui insiste il *Report* pubblicato dal Committee on Public Libraries in the Knowledge Society riguarda il fatto che le biblioteche non debbano essere considerate istituti di istruzione, bensì di cultura e conoscenza, informali e a libero accesso, con un'idea di inclusività quanto più ampia possibile. A tal fine, il Committee raccomanda che le biblioteche pubbliche si attivino per sviluppare e rafforzare l'offerta in termini di apprendimento e “ispirazione”, a partire dai bisogni degli utenti.

Questa linea di indirizzo ha portato a sviluppare un vero e proprio nuovo modello biblioteconomico, elaborato dalla Royal School of Library and Information Science, detto “Four-spaces Model”. I quattro “spazi” vanno intesi come aree concettuali o, meglio ancora, come “intenzioni spaziali e funzionali”, che possono trovare

4 In Danimarca l'automazione dei servizi si inserisce in un più ampio programma di digitalizzazione dei servizi pubblici a scala nazionale. Uno dei punti chiave di questo programma è stato la creazione della DDL (Danish Digital Library), una piattaforma nata dalla collaborazione tra il Ministry of Culture e i gli enti locali, a disposizione di tutte le città danesi, che eroga i servizi on-line, sviluppa software (in prevalenza open source), accentra gli acquisti di app, software e servizi, collega tra loro le banche dati, semplifica le modalità di catalogazione, etc. Grazie alla DDL le biblioteche danesi offrono oggi libri, film, musica e giochi anche su supporto digitale e on-line.

5 Dokk1, la grande biblioteca di Århus, ha instaurato oltre un centinaio di partnership con enti, associazioni e soggetti del Terzo Settore, che organizzano fino al 70% degli eventi e delle attività (circa 100 ogni mese). Ma lo stesso avviene in molte altre biblioteche, come ad esempio a Herning, dove ogni giorno viene organizzato almeno un evento o una diversa attività, spesso con il coinvolgimento attivo degli utenti.

riscontro sia in termini di spazi fisici, sia in termini di servizi, attività e risorse digitali. Le quattro aree, strettamente interrelate tra loro e in gran parte sovrapposte, sono: *Inspiration space*, *Learning space*, *Meeting space* e *Performative space*. L'obiettivo di questo modello è quello di far sì che la biblioteca sia occasione di esperienza, coinvolgimento, potenziamento delle competenze, innovazione.

L'applicazione di un modello di questo genere porta a scardinare la rigida organizzazione funzionale dei modelli biblioteconomici degli scorsi decenni (pensiamo ad esempio al modello tedesco a tre livelli della "Dreigeteilte Bibliothek", con tutte le sue varie declinazioni),<sup>6</sup> per avere spazi più flessibili e polivalenti, in cui siano non i contenuti documentari o le categorie di utenti a determinare le varie aree funzionali, bensì i comportamenti e i modi d'uso, variabili nel tempo.

La biblioteca è pensata come uno spazio di *ispirazione* e *serendipity*, ma anche luogo di *socializzazione* e di *partecipazione*: in cui i pubblici sono mescolati tra loro, e occasioni di incontro e di socialità si possono creare in tutte le aree della biblioteca, non soltanto nelle zone solitamente preposte, quali la caffetteria o la sala riviste e giornali.

La biblioteca deve essere, infine, luogo di *creatività*, dove vi saranno laboratori e spazi per seguire corsi, dedicarsi ad attività ludiche o performative.

Questo nuovo modello danese vede numerose applicazioni, venendo declinato in modi sempre diversi a seconda dei casi, senza essere imbrigliato in una rigida impostazione spaziale, funzionale e architettonica.

---

6 Cf. Laura Ricchina, *La biblioteca tripartita: dalla Germania un modello organizzativo alternativo per la pubblica lettura*, in "Biblioteche Oggi", vol XV, 1997, pp. 52-61; Giovanni Solimine, *La biblioteca: Scenari, culture, pratiche di servizio*, Roma-Bari: Laterza, 2004; Marco Muscogiuri, *Biblioteche, architettura e Progetto*, Santarcangelo di Romagna: Maggioli, 2009.

## COPENAGHEN, TINGBJERG - KULTURHUS

2018

Inaugurata il 1 ottobre 2018, la Tingbjerg Library and Culture House è diventata subito un nuovo punto di riferimento a Copenaghen, un nuovo edificio, architettonicamente significativo, il cui obiettivo era quello di generare uno spazio che facesse da catalizzatore urbano per le attività culturali e sociali, contribuendo allo sviluppo della comunità locale e del quartiere, un'area oggi marginalizzata e con alti tassi di criminalità. Il quartiere di Tingbjerg, situato 6 km a Nord-Ovest del centro di Copenaghen, è una pietra angolare dell'architettura modernista danese, progettato dall'architetto e urbanista Steen Eiler Rasmussen, insieme all'architetto paesaggista C. Th. Sørensen, e realizzato dal 1950 al 1972, come sobborgo e città-giardino per le famiglie a medio reddito. La loro visione era quella di un quartiere moderno, completo di una scuola, una chiesa e una zona residenziale circondata da aree verdi. Gli edifici sono blocchi lineari di 3 piani disposti lungo l'asse Nord-Sud ed Est-Ovest, con ampi giardini e parchi interni. Un unico edificio è alto 12 piani e funge da landmark nel paesaggio urbano. Muri di mattoni gialli, tetti a falde profonde e molti spazi verdi sono le caratteristiche dominanti di Tingbjerg.

Purtroppo i piani per collegare Tingbjerg alla rete ferroviaria locale fallirono e, col tempo, la mancanza di collegamenti pubblici e la presenza di un'unica via di accesso automobilistica ha lasciato il quartiere isolato e troppo lontano dalla città. Inoltre, anche la struttura e la funzione del quartiere sono cambiate, così come la sua composizione demografica: dalla classe media ai lavoratori migranti e a famiglie disagiate. Il quartiere ha oggi circa 6.500 abitanti (contro i 10.000 degli anni Settanta): il 42% danesi, il 37% immigrati e il 21% nati in Danimarca da genitori immigrati. Tingbjerg è dunque a tutti gli effetti diventato uno dei 22 "ghetti" presenti in Danimarca, quattro dei quali localizzati a Copenaghen. Il quartiere è oggi infatti un'enclave a religione prevalentemente musulmana, con un alto tasso di criminalità e scarsa integrazione sociale, che ha portato anche al verificarsi di episodi di violenza nei confronti dei non musulmani.

L'amministrazione di Copenaghen ha ideato vari piani e programmi per favorire l'integrazione sociale nel quartiere, tra cui il potenziamento del social housing, l'assistenza sociale, i servizi educativi. Uno dei progetti più importanti è quello della nuova Kulturhus, che intende essere un nuovo catalizzatore urbano per attività sociali e culturali, per l'inclusione e la coesione sociale.

La Tingbjerg Library \ Kulturhus è stata il risultato della collaborazione tra la Città di Copenaghen, due associazioni locali di residenti e lo studio di architettura COBE, mediante un processo partecipato di ascolto locale. I progettisti hanno realizzato un edificio dalla forte identità architettonica, ma estremamente legato all'ambiente circostante. "Come architetto, è un onore avere l'opportunità di costruire a Tingbjerg, quartiere dalla ricca storia architettonica, creata da due figure di spicco del modernismo danese" ha affermato Dan Stubbergaard, architetto e fondatore di COBE Architects, un importante studio che ha progettato, tra le altre cose, anche la biblioteca Rentemestervej di Copenaghen.

La nuova biblioteca e centro culturale è stata costruita in adiacenza al complesso scolastico, e concepita come un'estensione della scuola stessa.

L'edificio è una sorta di prisma rastremato, a pianta triangolare, progettato come una sorta di grande imbuto, con una larghezza di soli 1,5 metri verso il fabbricato della scuola, e con un'ampia facciata in vetro con una scansione geometrica dei serramenti, trasparente e prospiciente la strada, che mostra le molteplici attività che si svolgono all'interno dell'edificio.

All'interno la struttura si rivela come un vasto e alto open space, costituito da un foyer centrale sui cui si affacciano una serie di aree differenti e disposte su più livelli, con nicchie e balconi, dove poter leggere ed intrattenersi, e che permettono agli utenti di partecipare alle attività sociali o semplicemente osservare quello che accade. Il linguaggio architettonico modernista del quartiere, viene riproposto nella scelta dei materiali. I listelli in laterizio di colore giallo e il tetto spiovente sono un omaggio all'architettura del quartiere, mentre l'interno è rivestito in listelli di legno di larice e pannelli di compensato, creando continuità con il

tono degli esterni e mascherando la struttura in cemento armato.

Al piano terra e agli ultimi due piani vi sono servizi di bibliotecari per bambini e adulti, con un numero abbastanza contenuto di volumi, dato che la maggior parte possono arrivare mediante prestito interbibliotecario. Al piano terra vi è una sala polifunzionale, la caffetteria, un ufficio; al piano primo vi sono la sezione Bambini, sale polivalenti e spazi per attività di laboratorio; al secondo piano vi sono un maker space, uno spazio per il cucito e altre sale polivalenti; al terzo piano vi sono scaffali di libri, con spazi di consultazione e studio. A parte le sale riunione, tutti gli altri spazi sono aperti, e l'idea è quella che tutti gli abitanti vi possano accedere utilizzando semplicemente la loro carta di identità come badge di accesso.

Tra gli spazi per attività di laboratorio vi è la "Creator Room", spazio per la creatività e la condivisione.

La Creator Room è stata avviata nel 2016 come collaborazione tra la Biblioteca Tingbjerg di allora e la School of Design della Art Academy, che metteva assieme i cittadini del quartiere, studenti di design, ricercatori, associazioni locali e artigiani. La Creator Room ospita anche IGNE: OYA, un progetto di cucito e design per donne della zona e Coding Pirates, un programma di svago per bambini e giovani gestito da volontari che insegnano la tecnologia e l'informatica applicate.

In biblioteca si tiene due volte a settimana un Homework Cafè, doposcuola di supporto per lo studio e i compiti scolastici, per bambini, giovani e adulti. È possibile prenotare sale riunioni e sale corsi, con affitto gratuito per le associazioni locali del quartiere. Vi sono corsi di formazione e per il tempo libero: corsi di informatica, di scrittura, di lingua, di supporto allo studio, etc.

La sala polifunzionale della biblioteca (max 150 persone) può essere utilizzata per molteplici attività, tra cui conferenze, proiezioni di film, corsi, eventi culturali.

Vi lavorano 9 persone, tra cui una esperta di comunicazione e un operatore culturale addetto alla Creator Room. Al di fuori degli orari di apertura è possibile avere consulenza dai bibliotecari mediante touch screen o mediante lo smartphone.

INFO	
Località:	Tingbjerg, Skolesiden 4, 2700 Copenaghen, Danimarca
Committente:	Città di Copenhagen; Housing Corporations FSB e SAB
Inizio del progetto:	2008
Anno di inaugurazione:	1 Ottobre 2018
Progetto partecipato:	Rambøll Architecture
Ingegneria:	Søren Jensen Consulting Engineers
Progettisti:	COBE Architetti
Interni:	Rune Fjord Studio
Progetto spazi urbani:	Kragh & Berglund
Dimensione:	1.450 m <sup>2</sup>
Costo complessivo:	€ 7.700.000



## Tingbjerg Bibliotek Kulturhus - Copenhagen



Foto di Rasmus Hjortshøj ©



Foto di Rasmus Hjortshøj ©

## COPENAGHEN, NØRREBRO BIBLIOTEK

2018

Inaugurata nel 2018, la Nørrebro Bibliotek è stata realizzata recuperando un vecchio deposito dei tram, un vasto capannone di archeologia industriale in cui i muri sono stati lasciati al grezzo e la struttura a pilastri e capriate in acciaio è stata verniciata di nero. Le grandi aperture del vecchio magazzino sono state chiuse da grandi vetrate, e i vecchi portali decorati come grandi librerie, aperte sulla piazza antistante, pavimentata di colore rosso.

Le arcate verso est e i lucernari zenitali diffondono luce naturale in tutto l'ambiente, che è un vasto open-space allestito in zone e isole di relax, lettura e consultazione, con arredi e scaffali in legno di pino, con ripiani, nicchie ed elementi di varia forma e dimensione.

Nella biblioteca vi è un'area bambini con una gradinata piramidale, un'area riviste e giornali, isole tematiche e scaffali con circa 30.000 volumi, spazi di lettura e consultazione, salette laboratorio per varie attività.

Non vi sono servizi al cittadino, come invece si trovano in altre biblioteche danesi.

La biblioteca è aperta tutti i giorni dalle 9 alle 21 domenica inclusa in automazione, mentre il servizio bibliotecario è presente dalle 13 alle 18 dal lunedì al giovedì e dalle 11 alle 15 il venerdì e il sabato.

Essendo in quartiere multietnico, contiene libri in molte lingue differenti. La biblioteca ha un ruolo molto importante in termini di integrazione sociale, puntando sulla diffusione della lingua danese e del bilinguismo, sull'integrazione delle minoranze etniche e sul contrasto delle povertà educative.

In biblioteca si svolgono riunioni, incontri e corsi di vario genere, corsi di lingue (inglese, danese, arabo), gruppi di lettura, e vi sono servizi di supporto per gli stranieri (aiuto nella compilazione di moduli, traduzione, etc.).

La biblioteca di Nørrebro è la terza più visitata a Copenaghen.

Gli sforzi della biblioteca sono estremamente importanti in termini di integrazione del bilinguismo e del multilinguismo nella società e nel sistema educativo danese, e spero che il loro lavoro possa ispirare gli altri, afferma Morten Østergaard.

In continuità con la biblioteca vi è una caffetteria, collocata tra la biblioteca e un centro sportivo ricavato nell'adiacente capannone dei tram, anch'esso riconvertito pochi anni fa. Biblioteca, centro sportivo e caffetteria costituiscono un polo attrattore molto significativo.

### INFO

**Località:** Nørrebrogade 208, 2200 Copenaghen, Danimarca

**Committente:** Città di Copenhagen

**Anno di inaugurazione:** Agosto 2018

## Nørrebro Bibliotek - Copenhagen





## ÅRHUS - DOKK1

2015

DOKK1 di Århus è un edificio di 35.600 mq, di cui 18mila destinati a biblioteca, focalizzato non sui libri (benché ne conti 300mila), bensì sull'essere un vasto "hub della conoscenza", con spazi destinati a funzioni ricreative, di studio, di ricerca, di aggregazione sociale, dove poter fruire di documenti su qualsiasi supporto. L'edificio è caratterizzato da un elemento superiore di forma eptagonale irregolare, rivestito da una scocca scultorea metallica, che contiene gli uffici della biblioteca e altri spazi polifunzionali da affittare. Il volume superiore appare sospeso e aggettante sopra un parallelepipedo interamente vetrato, che accoglie le varie sezioni della biblioteca, che compongono un variegato paesaggio interno articolato su vari livelli open-space. Alla fluidità e flessibilità degli spazi interni fa da contrappunto il rigore ortogonale della maglia strutturale, organizzata intorno ai nove blocchi in cemento armato contenenti scale e ascensori. Sei grandi cavedi quadrati, sovrastati da lucernari, attraversano il volume superiore, portando in profondità la luce naturale. L'edificio, aperto a 360° verso la città e verso il mare, si erge su un vasto podio accessibile dalla piazza mediante ampie scalinate e rampe digradanti. Il sistema di piazze, gradinate e spazi pubblici attrezzati per il gioco all'aperto, progettato da SHL assieme all'architetto danese Kristine Jensen, richiama la forma dei banchi di ghiaccio flottanti nel mare, mentre i piani interrati ospitano parcheggi pubblici automatizzati (1.000 posti auto).

Il principio sotteso al progetto è stato quello di realizzare una "piazza del Sapere", uno spazio urbano coperto (inizialmente aveva il nome di "Urban Mediaspace") di 18mila mq, articolato su due livelli, con spazi destinati a funzioni ricreative, di studio, di ricerca, di aggregazione sociale, dove poter fruire di risorse e documenti su qualsiasi supporto.

Il Dokk1 è assai lontano dallo stereotipo della biblioteca con le pareti tappezzate di libri. Qui si susseguono senza soluzione di continuità confortevoli angoli e salotti per la lettura e il relax; scaffali bassi per esposizione di libri e altri media; spazi e salette per lo studio individuale e di gruppo; piccole sale corsi; due ampie sale polifunzionali attrezzate per eventi di qualsiasi genere, la più grande delle quali interamente apribile verso la caffetteria; una lunga rampa che collega i due livelli funge da spazio di lettura, di socializzazione, dove sono organizzate ogni giorno attività laboratoriali di ogni genere, e vi è una gradinata che ospita fino a 200 persone per conferenze, spettacoli, assemblee.

Al livello superiore, un'altra gradinata più piccola serve per spettacoli e performance destinate ai bambini e porta verso l'Area Famiglie, Bambini e Ragazzi, dotata anche di laboratori, spazi di gioco, una stanza per l'allattamento e una sala polifunzionale insonorizzata dove è possibile fare anche attività fisiche.

L'intera biblioteca pullula di spazi e occasioni di serendipity, per lasciarsi ispirare liberamente: vi sono isole allestite con proposte tematiche di lettura, e la gran parte degli scaffali hanno ripiani inclinati per l'esposizione di piatto dei libri; in giro per la biblioteca vi sono wall-screen e schermi informativi, e negli scaffali stessi sono installati touch-screen utilizzabili anche dai bambini, da cui è possibile selezionare la copertina di un volume presente nello scaffale, leggerne un'anteprima o una recensione.

Numerose sono le sale dedicate a laboratori, e lungo la grande rampa si trovano un "maker-space" con stampanti 3D e una grande scacchiera a dimensione umana, mentre nella Zona Famiglie si trovano giochi di ogni genere, sia analogici (biliardino e simili) sia digitali (playstation, giochi elettronici vintage e giochi con proiezioni olografiche sensibili al movimento). Nel Dokk1 era stato inoltre inizialmente spostato il *Transformation Lab*, che era già stato utilizzato nella precedente sede proprio come strumento di progettazione partecipata della nuova biblioteca: si trattava di un'area vuota, flessibile e attrezzata, dove era possibile discutere, progettare, sperimentare, illustrare nuove idee su quello che la biblioteca poteva diventare, creare dei prototipi di nuove tecnologie e artefatti analogici e digitali, il tutto secondo il modello di progettazione

del *Design Thinking*.<sup>7</sup> Lo scorso anno lo spazio destinato al Transformation Lab è però stato dato in uso a un'emittente televisiva e non è più utilizzabile dalla biblioteca.

In tutto Dokk1 si trovano occasioni per partecipare a eventi e attività di tipo culturale, ludico, formativo o ricreativo. I pubblici sono mescolati tra loro il più possibile, ma con soluzioni distributive che evitano che diano fastidio gli uni agli altri. In particolare, ed è un tema che si ritrova in altre biblioteche danesi (a Helsingør ma anche a Hjørring, ad esempio), la sezione bambini è ripensata come "Zona Famiglie", dove anche i genitori sono pienamente coinvolti e trovano innumerevoli motivi di interesse, sia svolgendo attività assieme ai loro bambini, sia trovando libri e altri media a loro dedicati.

Dokk1 di Aarhus è oggi la più grande biblioteca della Scandinavia, ed è stato il centro focale di un'ampia operazione di riqualificazione urbana del porto della città. L'edificio è caratterizzato da un elemento superiore di forma eptagonale irregolare, che contiene gli uffici e i laboratori della biblioteca, oltre ad altri spazi polifunzionali e uffici da affittare. Il volume superiore appare sospeso sopra un parallelepipedo interamente vetrato che accoglie le varie sezioni della biblioteca distribuite su tre piani open-space, come in centro commerciale, collegate tra loro da una successione di rampe. Il sistema di piazze, gradinate e spazi pubblici, progettato assieme all'architetto danese Kristine Jensen, richiama la forma dei banchi di ghiaccio flottanti nel mare. Al di sotto vi sono negozi e spazi pubblici, mentre i piani interrati ospitano parcheggi pubblici automatizzati.

Uno degli aspetti essenziali del lungo processo di gestazione, progettazione e costruzione di Dokk1 (durato quasi 15 anni) è stato l'applicazione di metodologie di progettazione partecipata, mediante centinaia di laboratori, focus group ed elaborazione di prototipi, che hanno consentito il coinvolgimento diretto di cittadini, *stakeholders* (portatori di interesse), partner, politici, istituzioni educative, aziende, etc.

Per la realizzazione di Dokk1 è stato infatti deciso di adottare una forma molto più diretta di coinvolgimento degli utenti di quanto normalmente avviene nei processi partecipati. Così, durante lo sviluppo del progetto, numerosi gruppi diversi di utenti hanno vagliato le proposte riguardanti spazi, funzioni e servizi, contribuendo a fornire un feedback a bibliotecari e progettisti, mediante workshop e focus group, lavorando su problemi specifici posti di volta in volta. Gli architetti hanno recepito e lavorato sulle indicazioni ricevute, presentando via via soluzioni successive. Questa metodologia ha avuto un notevole impatto sul lavoro dei progettisti, non solo per quanto riguarda il progetto nel suo complesso, ma anche – a detta degli architetti stessi – sul loro sviluppo professionale.

Pur mantenendo il concept iniziale, infatti, al fine soddisfare le esigenze espresse dagli utenti il progetto ha visto molte modifiche e cambiamenti, soprattutto nella distribuzione funzionale.

La principale metodologia di progettazione partecipata utilizzata nel processo è quella nota come *Design Thinking for Libraries*. Tale procedura si è affermata una ventina d'anni fa per lo sviluppo partecipato di prodotti innovativi in ambito commerciale ed educativo, ma da alcuni anni ha trovato applicazione anche nel mondo delle biblioteche e dei musei (ad esempio nella Chicago Public Library, in altre esperienze danesi e più di recente anche in Italia). Questa esperienza ha portato nel 2015 alla pubblicazione di un manuale, il *Design Thinking for Libraries Toolkit*, e disponibile on-line.

Le attività di *Design Thinking* sono state mantenute nel Dokk1 anche dopo il suo completamento, nel cosiddetto *Transformation Lab*: si trattava di un'area vuota, flessibile e attrezzata, dove era possibile discutere, progettare, sperimentare, illustrare nuove idee su quello che la biblioteca poteva diventare, creare dei prototipi di nuove tecnologie e artefatti analogici e digitali, il tutto secondo il modello di progettazione del *Design Thinking*. Lo scorso anno lo spazio destinato al Transformation Lab è però stato dato in uso a un'emittente televisiva e non è più utilizzabile dalla biblioteca.

L'introduzione di metodologie partecipate, pur allungando i tempi di progettazione e richiedendo uno sfor-

7 Riguardo all'applicazione del Design Thinking alle biblioteche, si rimanda all'articolo di Emma Catiri, *Getting Smarter Together: esempi e buone pratiche di partecipazione in biblioteca*. In "Biblioteche Oggi Trends", vol. 2 (2016) n. 1 2016, pp. 43-54. Si veda anche Sidsel Bech-Petersen, *Dokk1: la co-creazione come nuovo metodo di lavoro in biblioteca*, in "AIB Studi", vol. 56 n. 3, Settembre/Dicembre 2016, p. 441-450.

zo aggiuntivo non indifferente da parte di tutti gli attori coinvolti, ha consentito di realizzare un edificio di grande qualità architettonica, ben radicato nella comunità locale e che risponde pienamente alle esigenze di chi lo utilizza, in grado anche di evolvere nel tempo, senza stravolgimenti.

INFO	
<b>Località:</b>	Hack Kampmanns Pl. 2, 8000 Aarhus, Danimarca
<b>Committente:</b>	Città di Copenhagen
<b>Processo partecipato:</b>	1998-2008
<b>Concorso di progettazione:</b>	2009
<b>Anno di inaugurazione:</b>	Agosto 2015
<b>Progetto Biblioteconomico:</b>	The Danish School of Librarians (Henrik Jochumsen, Casper Hvenegaard Rasmussen)
<b>Ingegneria:</b>	Alectia Consulting Engineers
<b>Progettisti:</b>	Schmidt Hammer Lassen architects
<b>Arredi:</b>	Bosch & Fjord Interior Design & Art
<b>Progetto spazi urbani:</b>	Kristine Jensen
<b>Dimensione:</b>	35.600 mq, di cui 18.000 mq di biblioteca
<b>Costo complessivo:</b>	€ 228 M (Iva esclusa)

## Dokk1 - Aarhus



Foto di Adam Mork ©



Foto di Marco Muscoguri ©

## BILLUND - BIBLIOTEK

2016

Billund è la città della Lego ed è la città danese dei bambini per eccellenza. Dunque, non a caso, il gioco è al centro della Biblioteca di Billund.

La biblioteca è parte di un centro culturale realizzato negli anni Settanta con il finanziamento della LEGO, comprendente la biblioteca, una scuola di musica, teatro e scrittura, una chiesa, l'ufficio del turismo e altri servizi al cittadino.

La biblioteca è stata rinnovata nel 2016, all'interno di un programma più generale, finanziato dal Comune e dalla Fondazione LEGO, finalizzato a rendere l'intera città di Billund una sorta di Hub dei bambini, a livello nazionale e internazionale.

Quella di Billund è una biblioteca per tutte le età, ma con particolare attenzione ai bambini. Non vi è infatti una sezione bambini, ma la biblioteca punta a mischiare tra loro i pubblici e le fasce d'età.

Il progetto, elaborato dall'architetta Rosan Bosch, realizza un paesaggio interno di grande fantasia, che combina il gioco, l'apprendimento, la meraviglia e il movimento fisico. Il sentiero "lavico" del vulcano conduce a un deserto giallo con una torre di termiti, ideale per i più piccoli.

Vi è un Maker Space, un grande sofà da cui ascoltare la propria musica collegando il proprio smartphone in bluetooth alla campana sonora soprastante (il sofà è stato però eliminato nel 2019), delle gradonate in un'area spettacoli, proiezioni e incontri, una gaming zone, un'area di consultazione al tavolo, divani e sedute informali per adulti e bambini, isole tematiche, il tutto inframezzato da scaffali ed espositori di libri.

INFO	
Località:	Hans Jensensvej 6, 7190 Billund, Danimarca
Committente:	Città di Billund
Anno di rinnovamento:	2016
Progetto:	Rosan Bosch



## Billund Bibliotek - Billund



Foto di Marco Muscogiuri ©



Foto di Kim Wendt ©

## MIDDELFART - KULTURØEN

### 2005; rinnovamento nel 2016

Middelfart è un'antica città portuale collocata all'estremità occidentale dell'isola danese di Fyn. Il KulturØen è un edificio polifunzionale che nasce dalla cooperazione tra amministrazione comunale e investitori privati, e riunisce servizi per la cultura e per il tempo libero: la biblioteca civica, un ristorante con vista panoramica sulla baia, un cinema multisala, il centro di informazioni turistiche, la nuova sala municipale e alcune sale polifunzionali.

L'edificio, un'architettura contemporanea, scultorea e di grande impatto, è collocato su una penisola artificiale di forma semicircolare, costruita sull'acqua, realizzata sul lungomare tra Jutland e Isola di Fyn.

La forma organica dell'edificio scaturisce dal rapporto con il paesaggio circostante, su cui si apre con ampie vetrate inclinate che guardano ognuna un diverso panorama, e l'architettura appare come plasmata dal vento che sembra inclinare le pareti e incurvarle come vele di imbarcazioni. Le superfici concave e convexe in zinco-titanio risultano cangianti a seconda della luce e della stagione, mentre il mare riverbera nelle grandi vetrate.

L'edificio è stato inaugurato nel 2005 su progetto di Schmidt, Hammer & Lassen, grande studio di progettazione che ha all'attivo numerose biblioteche (tra cui il DOKK1 di Aarhus e il "Black Diamond" di Copenhagen). Nel 2016 è stato rinnovato al suo interno, su progetto dell'architetta Rosan Bosch.

L'edificio è articolato su tre piani, che si affacciano l'uno sull'altro con ampi spazi a tutt'altezza e soppalchi. La biblioteca occupa il piano terra e il piano primo dell'edificio, e si sviluppa longitudinalmente come un ampio open space, stretto tra le masse convexe che racchiudono le due sale cinematografiche e altre sale polifunzionali. Prima del rinnovamento degli interni, la biblioteca era caratterizzata soprattutto dagli scaffali dei libri, distribuiti liberamente nello spazio, e da spazi di lettura e consultazione. Già prima del rinnovamento la biblioteca era suddivisa in due parti: al piano terra la sezione bambini e multimedia, e al piano primo la sezione adulti (narrativa e saggistica).

Al piano terra si trova l'ufficio del turismo e gli accessi alle sale cinematografiche. Al secondo piano vi è la sala municipale e una sala polifunzionale per feste ed eventi. Un ristorante occupa un'altra ala dell'edificio, con ampie vetrate affacciate sull'acqua.

Il rinnovamento del 2016 ha portato a ripensare gli spazi della biblioteca, contaminandoli maggiormente con le altre funzioni presenti nel complesso. Il settore di ingresso della biblioteca è diventato anche il foyer del cinema ed è collegato al ristorante al piano primo; il lungo bancone giallo sagomato è in parte destinato alla biblioteca, in parte alla biglietteria e alla caffetteria, in parte all'Ufficio del Turismo; il prestito è completamente automatizzato, incluso il prestito interbibliotecario; al piano terra si trova l'area famiglie, bambini e ragazzi, con sedute informali, arredi speciali, tavoli per attività di laboratorio; al piano terra vi è inoltre la sezione musica e cinema, la Gaming Zone, l'area riviste e giornali, posta in prossimità della caffetteria. Al piano primo vi sono la Narrativa e la Saggistica, spazi di consultazione e lettura. Sia al piano terra, sia al piano primo vi sono isole tematiche, distribuite negli spazi interni, con sedute informali, schermi video, e micro-architetture utilizzabili come salette di visione film e video, spazi espositivi, angoli più raccolti.

Parte degli scaffali originali (di colore nero) sono stati mantenuti, integrati da una serie di nuovi arredi, espositori e allestimenti interni che hanno vivacizzato gli interni, creando nuovi spazi e nuovi modi d'uso.

Dopo il rinnovamento del 2016, la biblioteca è passata da 250mila oltre 380mila visite annue (su una popolazione di circa 20mila abitanti, e un territorio di circa 36mila).

Il KulturØen è gestito per 2/3 dal Comune per 1/3 dai privati.

INFO	
Località:	Kulturøen Havnegade 6, 5500 Middelfart, Danimarca
Committente:	Comune di Middelfart
Progetto:	Schmidt Hammer Lassen
Ingegneria:	Hundsbæk & Henriksen
Anno di inaugurazione:	2005
Dimensione:	2500 mq
Costo complessivo:	8,7 M €
Rinnovo funzionale e progetto degli interni	
Inaugurazione:	2016
Progetto:	Rosan Bosch

## Middelfart Kultur og Bibliotek



Foto di Kim Wendt ©



Foto di Kim Wendt ©

## 4.2.2. Spunti dalla visita alla Tingbjerg Bibliotek (Copenaghen)

Dopo la visita alla biblioteca di Tingbjerg, nell'omonimo quartiere di Copenaghen, abbiamo intervistato venticinque dei ventotto partecipanti al viaggio di conoscenza di biblioteche danesi. Di seguito vengono sintetizzati i risultati di queste prime interviste (a cui faranno seguito gli esiti delle interviste raccolte a margine delle successive visite-studio).

### Osservazioni positive emerse

#### Struttura

La struttura è molto bella, dal punto di vista architettonico è integrata con il territorio, è una vetrina del quartiere (la vetrata a vista invoglia a entrare, permettere di identificare immediatamente la struttura come biblioteca). L'idea, evidente alla base della soluzione architettonica scelta, è di mettere a disposizione uno spazio finalizzato alla creatività dello stare insieme e dell'incontro e non una biblioteca destinata solo ai libri e alla loro fruizione. La biblioteca è contigua a una scuola, con servizi direttamente collegati: è forte l'idea di biblioteca pubblica. Internamente, pur non essendo uno spazio grandissimo, offre molte occasioni per fare cose diverse.

#### Comunità

La biblioteca è una biblioteca di comunità, un luogo di aggregazione, di socialità, di coesione sociale, di cui un quartiere con difficoltà ha bisogno. Un servizio pubblico adeguato al contesto sociale difficile. La biblioteca è attore riconosciuto di politiche orientate a combattere la criminalità del quartiere. Un luogo dove i cittadini si incontrano, giocano, lavorano... Non è solo una biblioteca tradizionale, ma uno spazio integrato nel tessuto sociale: la biblioteca ha saputo integrarsi in un contesto problematico e degradato, diventando parte viva del quartiere, protagonista nel sostenere la promozione sociale, la contaminazione delle culture. La biblioteca è il luogo dove conoscersi, frequentarsi, fare delle cose insieme. Senza la biblioteca le occasioni di socialità non avrebbero la medesima intensità.

#### Scuola

Tra biblioteca e scuola vi è un accordo di collaborazione formalizzato, la mattina la biblioteca è biblioteca scolastica, il pomeriggio e la sera è biblioteca del quartiere, che offre - per esempio - occasioni di incontro per donne straniere. Il rapporto con la scuola e con i ragazzi è quindi stretto, fortemente connesso: la biblioteca è luogo di incontro, di condivisione, di sviluppo di competenze, di passaggio di informazioni.

#### Bibliotecari

Il ruolo dei bibliotecari è forte, il rapporto che instaurano con gli utenti fa la differenza nel modo in cui gli utenti frequentano la biblioteca. Il bibliotecario ha trasmesso il suo desiderio di accoglienza, il senso di comunità, il suo senso di appartenenza e l'orgoglio per la biblioteca. Egli è un punto di riferimento per le persone (conosce i bambini per nome), riconosce l'importanza della relazione con il quartiere e con l'utenza. La biblioteca è il luogo in cui si forma la comunità, della quale diventa punto di riferimento.



### Modularità

Gli spazi interni della biblioteca sono progettati per consentire diverse possibilità d'uso (concerti, eventi, incontri, laboratori, cene). La biblioteca ha un auditorium che può essere aperto sull'ingresso grazie a una parete mobile. E gli spazi interni, su più piani, consentono di svolgere attività diverse, dalla lettura, ai laboratori creativi, a riunioni: spazi che la comunità può utilizzare per fare tante cose.

### Spazi modulari e multiuso

Gli spazi sono ben organizzati: sono dislocati su più livelli, ottimizzati, ben organizzati, semplici negli arredi. Gli spazi consentono la fruizione di tutti, adulti e bambini, alle attività. Gli spazi sono molto belli e comodi (i bambini possono sdraiarsi sul morbido). Sono anche versatili: la parete pieghevole (e insonorizzata), per esempio, permettere di usare l'auditorium in base alle esigenze.

Molto versatile, con idee innovative (es. parete insonorizzata). Ci sono stampanti, c'è il plotter, ci sono persone che mangiano. La biblioteca è evidentemente il centro culturale e sociale del quartiere.

### Orari

Gli orari sono estesi. La possibilità di compartimentare gli spazi, di renderli indipendenti e di gestirne l'accessibilità anche in base agli orari rende la biblioteca accessibile a pubblici diversi: fruizione individuale, gruppi che svolgono attività, iniziative per la comunità...

### Estetica

La struttura è bellissima: si eleva e le vetrate illuminate si vedono dalle case basse che caratterizzano il quartiere. Dalle vetrate, dai piani più alti la vista spazia sul quartiere. Entrando si sente il profumo dei libri e del legno e la (apparente) semplicità nell'uso degli spazi e dei materiali dei materiali è accogliente e gradevole. Gli spazi sui diversi piani sono dedicati a funzioni diverse con arredi pensati per le diverse attività. Salendo i gradini lo sguardo è rivolto a terra e la segnaletica è posta all'ingresso dei piani e indica cosa si trova nello spazio in cui si sta entrando.

### Libri

La dotazione dei libri è apparsa contenuta. Mentre si è notata la presenza di più copie degli stessi libri sia per accontentare molte richieste sia in base a scelte di promozione della lettura.

## Osservazioni critiche emerse

### Struttura

La biblioteca è piccola, gli spazi risultano non particolarmente ampi, è un po' buia, soprattutto all'ingresso, e un po' vuota. Lo spazio dedicato allo studio per i ragazzi universitari è limitato. Dal punto di vista architettonico non piace lo sviluppo verticale, con troppe scale. C'è un po' di confusione: in particolare l'ambiente dell'ultimo piano (troppo stretto e alto) prevede lo svolgimento troppe attività contemporaneamente.

### Caffetteria

La caffetteria non aperta è un'occasione persa: manca probabilmente la sostenibilità e non si è trovato un gestore. Andrebbe forse ripensata come un servizio parte integrante dei servizi della biblioteca.

### Libri

L'impressione, comune a molti, è stata di un patrimonio di libri contenuto. Inoltre i libri non erano etichettati, e non era immediatamente intuibile come erano organizzati.

### **Pulizia**

L'organizzazione della struttura, su più piani, con molte scale, non sembra ottimale per le attività di pulizia.

### **Bambini**

La zona bambini disposta su più piani, non sempre è gestibile.

### **Scuola**

Il fatto che la biblioteca al mattino sia solo biblioteca scolastica preclude altre frequentazioni.

## **Elementi esportabili**

### **Introdurre automazioni**

Per alcune persone del gruppo, il sistema del prestito automatico sarebbe facilmente esportabile per altri invece l'automazione non è di così facile diffusione. Anche la consulenza dei bibliotecari da remoto potrebbe venire sperimentata con l'obiettivo di liberare energie e risorse da investire sul lavoro di progettazione e di relazione.

### **Attrezzare spazi rivolti ai bambini**

Gli spazi riservati a bambini potrebbero essere sistemati, strutturando dei percorsi dedicati, anche ripensando gli arredi (i costi sembrano essere proibitivi). In particolare sembra praticabile l'idea di proporre la mattina attività e laboratori in biblioteca in collaborazione con le scuole.

### **Curare e rendere accoglienti gli ambienti**

Con un po' di cura per la disposizione degli arredi e dei locali, con qualche pianta e piccoli accorgimenti gli ambienti oggi a disposizione potrebbero essere resi più caldi e accoglienti, senza dover investire somme importanti.

### **Bibliotecari promotori di iniziative**

I bibliotecari possono credere nella capacità di attivare cambiamenti nelle comunità e agire da promotori di cultura: ricercando il dialogo con l'utenza e riducendo le funzioni di controllo. Si può immaginare che anche la formazione del bibliotecario vada nella direzione di potenziare le competenze di operatore culturale visibile e attivo nei contesti locali.

### **Riconsiderare l'idea di biblioteca**

Anche l'idea di biblioteca può essere ripensata: si tratta di aprire all'idea di creare spazi di incontro e non pensare che la biblioteca si identifichi con il solo prestito di libri. E insieme alla pluralità di attività che la biblioteca può promuovere c'è anche la possibilità di estendere la collaborazione con le realtà locali, soprattutto con la scuola, che è una realtà aperta e disponibile.

### **Coinvolgere gli utenti e i cittadini**

Possiamo estendere le occasioni di coinvolgimento degli utenti per organizzare attività legate al libro e alla biblioteca. E possiamo mettere a disposizione spazi per fare laboratori, corsi di lavori a maglia o sartoria, laboratori digitali e gruppi di lettura, attività che si potrebbe tramutare in frequentazioni più assidue. Si potrebbero cercare però associazioni o volontari che ricoprano questo ruolo e mettendo al primo posto le persone e i loro interessi.

### **Dare continuità alle proposte**

Organizzare incontri e attività laboratoriali come proposte inserite in un disegno che vede le iniziative di coinvolgimento parte integrante dell'offerta delle biblioteche. Dove non è già una consuetudine si può immaginare di avviare collaborazioni con le scuole proponendo agli insegnanti attività in biblioteca, immaginando che le proposte in collaborazione sono una preziosa occasione di promozione dell'attività delle biblioteche.

### **Ampliare l'accessibilità**

In molte biblioteche è possibile immaginare di estendere gli accessi agli spazi con servizi di videosorveglianza e di mettere a disposizione i locali indipendentemente dalla presenza del personale.

### **Costruire percorsi localizzati**

Non si tratta di importare acriticamente modelli sviluppati ad altre latitudini ma di costruire i nostri percorsi, facendo proposte che siano nelle nostre possibilità e avanzando attività, proposte, momenti conviviali accoglibili dalla nostra utenza, per fare delle biblioteche uno spazio aperto a tutti.



## 4.2.3. Spunti dalla visita alla Nørrebro Bibliotek (Copenaghen)

Così come abbiamo raccolto le opinioni dei partecipanti dopo la visita alla biblioteca di Tingbjerg, allo stesso, dopo la visita alla biblioteca di Nørrebro, abbiamo raccolto le opinioni di venticinque partecipanti. I risultati di questo secondo giro di interviste vengono riportati di seguito.

### Osservazioni positive emerse

#### Struttura

La biblioteca di Nørrebro è collocata in un edificio storico recuperato, un vecchio deposito dei tram, messo a disposizione per le politiche culturali, dotato di un ingresso che colpisce molto, che affaccia su una grande piazza con la quale è in connessione. Si tratta di una struttura multifunzionale (fruibile a da utenti di tutte le età) che comprende molte funzioni interessanti per i cittadini: palestra, sede di associazioni sportive, spazio per mostre, sale per conferenze e incontri, caffetteria, il salone delle feste. Spazi complementari per un centro di quartiere adatto a tutte le esigenze.

#### Spazio

In questo spazio multifunzione si svolgono le attività tipiche della biblioteca ma anche molte altre attività. È anche un luogo che si frequenta per il gusto di starci, per occasioni di socialità e convivialità: il libro è solo una possibilità, si tratta di uno spazio per il relax, nel quale ci sono anche i libri. Uno spazio ibrido, uno spazio aperto, pensato per essere frequentato, che va ben oltre la biblioteca: sono fusi insieme una biblioteca che presta libri, soluzioni dedicate al gioco dei bambini, un luogo di coworking, un centro sportivo, uno spazio feste, un bar. Anche l'ampiezza e la vastità degli spazi va sottolineata, insieme al fatto che lo spazio riservato al prestito è posto al centro e che intorno a esso ruota tutta la biblioteca.

#### Regole

È interessante notare che siamo in assenza di divieto del silenzio e che l'uso degli spazi si basa sulla promiscuità degli utenti, che tuttavia non si disturbano: colpisce la civiltà con cui le gli utenti vivono la biblioteca in libertà, in assenza di bibliotecari, ma rispettando gli spazi (nei quali si può stare anche sdraiati).

#### Modularità e multifunzionalità

La biblioteca ha angoli dedicati ai bambini, spazi per attività sportive e culturali, una palestra (che si rivolge a un pubblico completamente diverso da quello tradizionale), un grande bar, un grande salone adibito a laboratori, a un pranzo per tante persone, all'incontro, alla possibilità di convertirla per realizzare concerti.

#### Estetica

La location è bellissima, ordinata, alla moda, accogliente, ben illuminata. Lo spazio è un grande hub, culturale in centro al quartiere, caratterizzato da tranquillità e godibilità. La caffetteria è attrezzata anche per proiezioni con luci particolari. I diversi servizi sono presentati come unità di offerta della biblioteca: una commistione e una percezioni di luoghi da frequentare perché si sta bene, che fanno venire voglia di

tornare. Gli arredi sono semplici, con dei bei colori, gradevoli, non costosi. L'ampiezza, l'aria che si respira, la presenza di spazi vuoti e ampi: una grande piazza per passeggiare e ogni tanto fermarsi. La struttura è pensata e risistemata con una grande vetrata, così che da fuori si possa vedere all'interno.

### Libri

La presenza del libro non è incombente: la biblioteca è soprattutto un luogo che invita a "fare cose". In Italia siamo più centrati sul patrimonio librario, contiamo i libri in catalogo della biblioteca mettendoli in rapporto con il numero degli abitanti. In Danimarca si punta sull'interprestito, in questo caso automatizzato.

### Utenti

La biblioteca è frequentata da persone diverse per età e per condizione sociale: è molto bello mischiare le persone che si recano in biblioteca per fini diversi! C'è un grande spazio dedicato al relax e allo sport frequentato da tanti giovani che giocano, fanno attività insieme, passano il loro tempo in una struttura che è nei fatti il centro del quartiere. Gli utenti giocano a basket, bevono un caffè, leggono un libro, incontrano delle persone.

## Osservazioni critiche emerse

### Libro

Il libro (il patrimonio librario) sembra essere sacrificato. Il libro non è più centrale, non salta immediatamente all'occhio che c'è un'attività prettamente legata alla lettura e alla cultura. Le attività evidenti erano quelle musicali o teatrali.

### Confusione

L'organizzazione dello spazio appare confusionaria, disordinata e dispersiva: non si capisce molto bene dove trovare i libri, non si capisce subito dove sia l'isola del prestito. C'è rumore: la biblioteca non sembra adatta a una frequentazione quotidiana per studiare. La parte partecipativa è molto bella, ma sarebbe meglio avere qualche posto più separato per garantire un accesso per chi desidera potersi concentrare in silenzio.

### Servizi

I servizi sono buoni ma non c'è alcuno a controllare la situazione. Tutto appare un po' freddo: forse perché - dato il tardo orario di visita - non abbiamo incontrato i bibliotecari. Sembra più una libreria, che non una biblioteca. È molto bella, funziona bene, funge molto da vetrina aperta, ma sembra poco a servizio della popolazione. C'è rischio che l'utente possa trovarsi anche molto solo, non riesca a muoversi in autonomia: il banco prestiti non si individua facilmente.

## Elementi esportabili

### Spazi polifunzionali

Occorre utilizzare gli spazi per fare diverse cose (gruppo di origami, riunione degli alpini, gruppo di lettura: in Italia l'uso promiscuo in realtà è già previsto). Si può osare di più, usando gli spazi per realizzare laboratori, per rendere la biblioteca la più aperta possibile, aprendola a tutti in maniera più esplicita.

Le cose immediatamente attivabili sono pratiche e legate a elementi specifici. Sono la capacità di legare gli spazi in modo versatile: tutti abbiamo spazi che consideriamo limitati e vincolanti, ma bisogna imparare che lo spazio è modellabile, e permette usi diversi. es. declinare gli spazi per adulti in spazi per bambini: le utenze possono in questo modo coesistere, e si possono soddisfare tutte le esigenze.

### **Sfoltire i libri**

Disporre di più copie dei volumi più richiesti, aumentando la condivisione e la circolazione dei titoli meno richiesti potrebbe essere una soluzione importabile. Gli scaffali sarebbero meno affollati, e si creerebbe spazi fruibili. E forse si potrebbero sperimentare anche collocazioni per aree tematiche, superando la tradizionale collocazione (almeno per alcuni libri).

### **Ristoro**

Il punto ristoro è curato e frequentato. Forse senza immaginare trasformazioni strutturali, i punti ristoro delle nostre biblioteche potrebbero ricevere maggiori attenzioni.

### **Tecnologia**

Anche l'uso di tecnologie facilitanti potrebbe venire sperimentato. Ad esempio l'autoprestito. La tecnologia possiamo usarla anche noi. Tutto il tema di lasciare uno spazio aperto con una videosorveglianza.

### **Bancone**

Il bancone del prestito può essere mobile, così da evitare che serva per nascondersi dall'utenza

### **Utilizzo della volumetria**

Si può offrire a bambini e adulti un ambiente bello, tranquillo, dove poter stare, dove si ha la possibilità di bere o mangiare qualcosa. Permette di uscire dall'etichetta "silenzio". Il concetto di spazi polifunzionali: abbiamo bisogno che la biblioteca diventi mobile, che si allarghi, che si possa stringere, che possa essere fruibile in molti modi.

### **Orari di apertura**

L'apertura ampia, per far appropriare le biblioteche alla nostra popolazione. Renderla più fruibile durante la giornata può diventare un punto di passaggio in cui la gente va non solo per prendere il libro ma anche per fare altro.

### **Collaborazioni**

Il fatto di rendere la biblioteca più sociale e aperta a essere sede di associazioni diverse. Nelle nostre biblioteche abbiamo diverse piccole salette utilizzabili in modi diversi, e andare verso la stessa direzione.

### **Progettare**

La cosa più importante è invece una cosa da imparare: le cose vanno progettate con serietà, vanno pensate. Dopodiché, tutti i discorsi sulle risorse, laddove si impara a progettare bene e a trovare gli alleati nella comunità, diventano meno importanti.

## 4.2.4. Spunti dalla visita alla Billund Bibliotek (Billund)

Dopo la visita alla biblioteca di Billund, abbiamo intervistato ventiquattro dei ventotto partecipanti al viaggio. I risultati delle interviste vengono di seguito sintetizzati.

### Osservazioni positive emerse

#### Spazi

Gli spazi sono colorati, arredati con forme strane e isole: sono ben organizzati, fluidi e polivalenti all'interno e aperti verso l'esterno (la piazza, la chiesa). Si fa un uso interessante anche degli spazi interstiziali. Gli spazi non sono suddivisi e la continuità generata da questa scelta è interessante. La luce è ottima.

L'atrio è ampio, dà l'impressione di un luogo dove poter stare liberamente. La presenza di pochi libri rafforza la sensazione dell'ampiezza degli spazi.

C'è una grande attenzione ai bambini: nello spazio per i piccoli e nello spazio per i più grandicelli.

Il tema del gioco e dello sviluppo per la creatività è ridondante (siamo nella città della Lego!), l'infanzia è il filo conduttore: nella gestione degli spazi, nell'attenzione alle famiglie, nelle zone relax, studio, lavoro, laboratorio. Si investe molto sulle famiglie, sui bambini e sul "grow up", dedicando davvero molte energie, soldi, servizi alla crescita e perciò al futuro. Si riscontrano le mille attenzioni ai dettagli, l'ottima accoglienza, la funzionalità nell'uso del self-service. Ci sono un makerspace, spazi ampi, schermi.

C'è un senso di serenità e calma che si respira entrando in biblioteca.

Proprio all'ingresso dell'edificio sono presenti servizi al cittadino: si tratta di un luogo che comprende tutte le componenti della vita sociale delle persone. Colpisce la bellezza complessiva del progetto, che incuriosisce il pubblico senza che la funzionalità passi in secondo piano.

#### Ludobiblioteca

L'infanzia è al centro: la modalità di apprendimento classico del bambino, il gioco, è parte integrante della biblioteca. Viene meno la distinzione tra gioco e libro: possiamo definirla una ludobiblioteca. Questa commistione funziona.

Buona parte degli spazi non è occupata da scaffali ma da strutture dedicate al gioco, che può anche comprendere la lettura, ma ovviamente non solo. Si frequenta la struttura per svolgere attività gratificanti, che oscillano tra giocare, leggere, curiosare, fare merenda: in uno spazio gradevole e piacevole, senza presenze ingombranti. L'ambiente trasmette un senso di freschezza, di comodità. Gli spazi sono immaginari: la montagna, l'oceano, il deserto, la grotta...

#### Soluzioni tecniche

La segnaletica soft, la modalità di conservare i DVD che salva lo spazio, gli schermi, la commistione di libri per ragazzi e adulti su alcune tematiche; le idee di arredo e l'attenzione ai dettagli per rendere piacevoli ed esteticamente attraenti gli spazi.

### **Bibliotecari discreti**

Si nota l'assenza del bibliotecario all'ingresso: non fa da filtro dietro al bancone. I bibliotecari sono persone a cui è possibile chiedere, che possono intervenire, che rivestono più ruoli. Sono figure che guidano negli spazi. Non sono figure incumbenti. Non hanno il compito di controllare gli ingressi. Sono operatori che stanno negli spazi, che sono vicini quando occorre qualcosa.

## **Osservazioni critiche emerse**

### **Biblioteca solo per i bambini**

La scelta di realizzare una biblioteca per i bambini è azzardata e limitante. Si taglia fuori un pubblico molto vasto. Questa scelta si può fare in un contesto in cui ci sono più biblioteche, o allestendo spazi dedicati in una biblioteca grande. Trattandosi di un comune di settemila abitanti, la scelta di dedicare la biblioteca ai soli bambini è discutibile, manca attenzione alla comunità nel suo complesso.

### **Gestione disordinata**

Sembra manchi - in una struttura così piccola - un sistema e una logica di gestione del caos e del rumore provocato dai ragazzi. Manca uno spazio, anche piccolo, un po' più raccolto, dedicato all'utenza tradizionale in cerca di silenzio. La biblioteca è aperta in ore serali senza sorveglianza e il personale sembra dover sistemare e riordinare tutto il sabato mattina: il bibliotecario sembra poco contento di questo aspetto.

### **Troppi videogiochi**

I giochi per i più grandi sono troppo sbilanciati sui videogiochi: sarebbero state apprezzabili altre forme di gioco per gli adulti.

### **Spazi inutilizzati**

L'ingresso è gigantesco e apparentemente inutilizzato. Lo spazio per la tv avrebbe potuto comprendere sedie e tavolini.

## **Elementi esportabili**

### **Spazi per i bambini**

Si possono dedicare spazi ai bambini, progettandoli con flessibilità per svolgere attività diverse: spazi non troppo pieni, che consentano di muoversi, nei quali poter fare, poter correre. Si possono organizzare gli spazi attraverso un filo conduttore che li connette, come un gioco che prosegue.

### **Automatizzare per liberare energie**

È utile automatizzare tutto ciò che possibile automatizzare (a partire dall'interpreto completo da parte dell'utente), liberando energie del personale per dare valore aggiunto ai servizi.

### **Attrezzare uno spazio maker**

Si può attrezzare uno space maker, valorizzando il gioco positivo.

### **Spazi per la musica e il cinema**

Si può creare un angolo dove poter vedere film, o ascoltare musica.

### **Conservazione dei prodotti multimediali**

Interessante (ed esportabile semplicemente) l'esposizione, la conservazione e il prestito dei DVD senza custodia rigida, per risparmiare spazio.

### **Curare le aree relax**

È importante creare aree relax, o anche solo mettere la macchinetta caffè in ogni biblioteca.

### **Coordinarsi**

L'importanza di parlare con i colleghi e di coordinare le azioni in vista di un obiettivo comune.

## 4.2.5. Spunti dalla visita alla Dokk1 Bibliotek (Aarhus - Danimarca)

Anche dopo la visita a Dokk1 abbiamo raccolto le considerazioni positive e le notazioni critiche intervistando cinque partecipanti e proponendo in alternativa la possibilità di esprimere osservazioni rispondendo ad un rapido questionario (diciannove i contributi raccolti). Di seguito una sintesi dei risultati emersi.

### Osservazioni positive emerse

#### Uno spazio per la comunità

Colpisce l'ampiezza del progetto che accoglie le esigenze di tutta la comunità e le declina nella bellezza della struttura, un vero e proprio bene comune. Si tratta di uno spazio nel quale si possono fare tantissime cose: mangiare, giocare, passare del tempo con la famiglia, incontrarsi, sdraiarsi, cantare, ascoltare musica al buio... fare esperienze, con una dotazione tecnica e tecnologica che non lascia nulla al caso. Tutto questo rivela una concezione molto alta di comunità, che va ascoltata nei suoi bisogni, accompagnata e fatta crescere e per la quale anche investimenti molto onerosi sono soldi ben spesi.

#### Innovazione e tradizione

La biblioteca appare come un'alternativa al nostro centro commerciale: un luogo che si frequenta perché lì si possono trovare tante cose, perché è piacevole starci, perché si possono praticare attività differenti, in grande libertà. Un posto nel quale si può trascorrere una giornata intera senza annoiarsi e senza spendere una corona. Nello stesso tempo è salvaguardata la biblioteca tradizionale, con spazi dedicati al silenzio, al prestito, alle sale studio. Gli spazi sono compartimentati e possono quindi coesistere.

#### Ampio spazio per le famiglie

Lo spazio per bambini e famiglie è ampio e importante: per svolgere corsi, letture, attività, spettacoli... È pensato non solo come zona libri ma anche per sviluppare altre abilità (gioco, psicomotricità). Sono esposti i lavori dei bambini. Lo spazio consente molta libertà, ma controllata: nessuno si disturba, perché si sa fino a che punto si può arrivare. C'è una buona convivenza fra i differenti utenti.

#### I bambini protagonisti

I bambini si muovono negli spazi con le biciclette senza pedali, si travestono, guardavano i cartoni animati seduti sul divano, leggono, giocano... senza il minimo problema di affollamento e disordine. Si respira un'atmosfera di rispetto e tolleranza, ci sono spazi sostanzialmente autogestiti. Le postazioni PC sono su tre altezze per garantire accessibilità per tutti. La rampa affiancata alla scala e il parcheggio per i passeggini davanti a una delle sale dei piccoli sono attenzioni particolari. L'esterno e l'interno dialogano grazie alle vetrate e ai giochi dei bambini che rappresentano i continenti. Tutto è studiato e organizzato alla perfezione ma è anche molto easy e avvicinabile da tutti a tutte le età in autonomia.

#### Attenzione ai rapporti umani

Si rimane quasi intimiditi di fronte a tale immensità di spazi, di servizi, di efficienza, di opportunità.

Ma non manca l'attenzione ai rapporti umani: malgrado gli ambienti enormi e l'abbondanza di addetti, non si ha la sensazione di un servizio spersonalizzato e i bibliotecari si mostrano disponibili.

#### Commistione di servizi

Si tratta di una specie di città nella città: oltre ai servizi culturali, bibliotecari e per il tempo libero, si trovano servizi per fare la patente, il passaporto, la carta identità. Un progetto maestoso: una perfetta commistione tra biblioteca e citizen service.

#### Architettura

Dal punto di vista architettonico la biblioteca è bellissima: uno spazio progettato magistralmente, uno spazio emozionante, che colpisce il visitatore. Uno spazio grande, nel quale il libro è solo un elemento.

#### Parole chiave

Parole chiave: dinamicità, freschezza, progettazione di interventi misurabili, uscire dalla routine, utilizzo della tecnologia, organizzazione, progettualità, funzionalità, luogo d'incontro tra diverse persone, bellezza, orgoglio di bibliotecari e utenti per il servizio e la struttura stessa.

## Osservazioni critiche emerse

#### Orario di chiusura

Un aspetto critico è la chiusura anticipata alle ore 16 il sabato pomeriggio. A quell'ora c'erano ancora tanta gente in biblioteca e molte persone stavano entrando mentre l'audio avvisava dell'imminente chiusura.

#### Dispersiva

La biblioteca è parsa un po' dispersiva, con spazi troppo aperti e in qualche caso troppo grandi (per esempio lo spazio per i bambini è sbilanciato in favore di esperienze "ginniche" rispetto al gioco e alla lettura).

#### Poco luminosa

La biblioteca è poco luminosa.

#### Manca il teatro

Un progetto così ambizioso avrebbe potuto comprendere anche un teatro.

#### Gestione automatizzata del prestito

La gestione automatizzata del prestito è spersonalizzante per i bibliotecari.

## Elementi esportabili

#### Relazioni

Le nostre biblioteche sono fatte di prestiti e sale studio. Potremmo esportare l'idea di realizzare spazi per le relazioni e lo scambio di conoscenze e competenze. Con una buona regia nell'uso degli spazi e introducendo maggiore flessibilità si possono creare le condizioni per mettere in contatto chi può offrire competenze e chi vuole fruirne.



### **Spazi per le famiglie**

Le biblioteche possono diventare luoghi di incontro per le famiglie. Si può importare l'idea di spazi adatti alle famiglie: sia spazi fuori dalla biblioteca (che possono diventare attrattivi e fruibili), sia micro spazi all'interno.

### **Spazi per le persone**

Le biblioteche come luoghi di incontro per svolgere attività diverse: con makerspace, spazi giochi, giradischi, videogiochi: investendo sulle persone più che sul libro, ripensando gli spazi e facilitando un utilizzo più autonomo da parte dell'utente; dando spazio ad attività che interessino i cittadini (gruppi per riparare gli oggetti, per condividere passioni, per imparare, per ricevere aiuto nell'uso della tecnologia...).

### **Commistioni**

È interessante l'idea di una commistione di funzioni: la biblioteca come spazio che offre servizi comunali, servizi bibliotecari, spazi per le famiglie, spazi per realizzare attività diverse.

## 4.2.6. Spunti dalla visita alla Middelfart Bibliotek

La quinta visita ad una biblioteca danese è stata riservata alla Middelfart Bibliotek, una biblioteca che fa parte di una rete distrettuale di biblioteche. In questo ultimo contributo non presentiamo le valutazioni specifiche circa questa biblioteca ma le considerazioni conclusive relative alle visite alle diverse biblioteche.

### Progettualità e funzionalità

Progettualità e funzionalità sono gli elementi portanti delle biblioteche danesi, anche con interventi incisivi e a basso costo.

### Piccole cose

Riuscire a fare piccole cose, a macchie di leopardo, ma incisive, può portare a un risultato complessivo potente.

### Patrimonio librario

Dobbiamo convincerci tutti a liberarci di parte del patrimonio librario cartaceo per poter fare spazio, soprattutto nelle piccole biblioteche, ad attività più importanti per la comunità.

### Analisi

Analizzare l'utenza è essenziale. Chi viene o chi potrebbe venire in biblioteca? Per chi dobbiamo pensare i servizi da strutturare? Anche l'analisi dei dati e la loro condivisione è importante: quanti sono i prestiti delle nostre biblioteche? I dati ci dicono che c'è esigenza di innovare?

### Leggere la propria comunità

In Danimarca non vige la regola "maggior numero di libri = biblioteca migliore". Al centro delle iniziative delle biblioteche c'è la comunità. La sfida è quindi di quella del rinnovamento per aprirsi a nuovi pubblici: usando la tecnologia, puntando sulla bellezza, valorizzando le reti, rinnovando i luoghi, coinvolgendo chi non c'è.

### Sperimentazione e sguardo lungo

Svolgere alcune definite sperimentazioni locali di innovazione può aiutare a rompere il ghiaccio e a generare processi di cambiamento. Occorre sperimentare prendendosi il giusto tempo e liberi dall'esito, dal giudizio dei risultati di breve periodo. Avere un orizzonte di medio-lungo periodo aiuta a innovare e costruire la sostenibilità.

### Innovazione tecnologica

L'innovazione tecnologica (autonomia dell'utente nel prestito e nel reso) va vista come strumento per risparmiare il tempo del bibliotecario, che può usarlo per altre attività.

### Bellezza

È importante dare valore alla bellezza come qualcosa che di per sé fa crescere ed educa.

Bisogna rinfrescare i luoghi anche con interventi strutturali, per evitare che la biblioteca resti uguale negli anni, con gli stessi scaffali, mentre i bambini diventano ragazzi. Ci sono dei risultati che si possono ottenere subito: la cura del verde fuori dalla biblioteca, il parco, la fontana.

### **Biblioteca oltre il prestito dei libri**

La sfida non è promuovere la singola iniziativa della biblioteca, ma la biblioteca come luogo. Al di là del prestito dei libri, per quali ragioni le persone possono frequentare la biblioteca?

In Italia abbiamo tanti luoghi dove fare tante cose differenti, non abbiamo un singolo luogo che adempie a diverse attività. Possiamo lavorare a un luogo di aggregazione comune? Possiamo sviluppare la cultura dell'uso condiviso degli spazi? Ogni biblioteca deve porsi la domanda: a quale problema della nostra vita quotidiana la biblioteca deve e può rispondere? In base alla risposta, si progetta la biblioteca oltre il prestito dei libri.

### **Comunicare la biblioteca**

Da noi, quando c'è un'iniziativa in biblioteca, tutti a diventare matti su come coinvolgere le persone. Invece, la questione è a monte: come fare in modo che la biblioteca diventi un luogo frequentato dalle persone? L'aspetto complicato non è promuovere la singola iniziativa, ma promuovere la biblioteca come luogo da frequentare, al di là del prestito dei libri (i dati raccontano di un calo progressivo del prestito, che non può più essere il solo focus della biblioteca).

La gente dovrebbe avere più motivi per passare in biblioteca, in quanto luogo di aggregazione e civic center per diversi target. Ci dovrebbe essere anche una comunicazione coerente sia all'esterno sia all'interno, con un format definito e un indirizzo di grafica. Occorre cogliere l'importanza di una comunicazione professionale, tanto più in un mondo nel quale le persone sono abituate al branding estremamente efficace e coerente delle grandi aziende.

### **Promuovere il cambiamento**

Le nostre biblioteche si percepiscono ancora come luoghi promotori di cultura, come spazi per il prestito dei libri, dove si va a leggere o studiare. Occorre dunque promuovere il cambiamento con tanto lavoro di coordinamento e di supporto. Si richiede fatica e costanza.

### **Processo politico di innovazione**

In Danimarca il processo di innovazione è stato favorito dalle politiche pubbliche nazionali. Occorre innescare anche qui processi politici di cambiamento, promuovendo scelte che non potranno essere immediatamente digerite e metabolizzate, ma che richiedono visione e impegno.

## 5. Voci sul campo

In questo capitolo viene pubblicata una recente intervista a Maria Stella Rasetti, direttrice della biblioteca San Giorgio di Pistoia che propone riflessioni sul tema della biblioteca come infrastruttura socio-culturale al servizio di pubblici e comunità diverse. Il secondo contributo, realizzato per CUBI da Barbara Mantovi, bibliotecaria al Multiplo di Cavriago, traccia un identikit variegato del pubblico (potenziale e reale) delle biblioteche a partire dai profili di vari utenti-tipo, con l'intento di favorire una riflessione intorno alla progettazione e alla realizzazione di servizi che mettano al centro rappresentazioni delle persone meno stereotipanti e uniformate.

La recente intervista a Maria Stella Rasetti, pubblicata nel gennaio 2020 da [secondowelfare.it](http://secondowelfare.it), ha affrontato la questione dibattuta delle funzioni sociali affidate e/o richieste alle biblioteche. La riflessione sul tema della biblioteca come infrastruttura socio-culturale al servizio di pubblici e comunità diverse è oggetto di discussione a livello nazionale e internazionale. Probabilmente non ci sono ricette univoche, piuttosto possibilità e vocazioni, collaborazioni e problemi concreti a cui provare a dare risposte. Ne esce in ogni caso un quadro di esperienze e potenzialità che segnalano la biblioteca essere risorsa per la comunità. Una risorsa che - a partire dalla vocazione di promozione culturale e di accesso alle conoscenze - è in grado di modulare e far coesistere una gamma di attività inclusive e abilitanti le persone, i gruppi, la comunità. offrendo spazi, iniziative, direttamente e in collaborazione con altre agenzie sociali. L'alleanza con le scuole, la formazione professionale, i servizi alla persona, le organizzazioni di promozione sociale e di volontariato, il mondo imprenditoriale, la varietà di utenti e cittadini, diventa una potente formula di inclusione e di coesione sociale.

Il secondo contributo del capitolo presenta un documento preparato per alimentare la riflessione sulla costruzione del piano strategico. Il testo introduce profili di utenti-tipo delle biblioteche con l'intento di sollecitare uno sguardo meno semplificante. Alle biblioteche accedono molte e diverse persone, con esperienze diverse e portatrici di domande e di attese in nessun caso riconducibili ad un unico utente tipo. Piuttosto è vero il contrario. E il tentativo di tracciare alcuni profili-tipo muove nella direzione di riconoscere la pluralità di esigenze, attese, bisogni, disponibilità. L'attenzione alla pluralità di audience potrà inoltre alimentare e suggerire forme più efficaci di coinvolgimento dei diversi gruppi di utenti che frequentano (o potrebbero frequentare) le biblioteche.

## 5.1. Le dimensioni socio-culturali nell'esperienza della biblioteca San Giorgio di Pistoia

In questa sezione - attraverso un'intervista a Maria Stella Rasetti direttrice della biblioteca civica San Giorgio di Pistoia - affrontiamo il tema delle biblioteche come infrastrutture socio-culturali per la comunità e della loro funzione sociale. Si tratta di temi dibattuti a livello nazionale e internazionale, oggetto di confronto professionale su orientamenti e pratiche nella comunità dei bibliotecari.

### Se dico biblioteca sociale...

Siamo nel posto giusto per parlarne. **Alla San Giorgio incarniamo il modello della biblioteca sociale in salsa italiana**, con una grandissima attenzione alle relazioni con le persone e alla partecipazione dei cittadini alla vita della comunità. Oggi - ad esempio - c'è la festa degli alleati della biblioteca. Nel corso di una piccola cerimonia, il sindaco premierà i cittadini e le associazioni che hanno offerto il loro tempo e il loro sapere per realizzare attività di educazione permanente per adulti e per ragazzi. Abbiamo un ventaglio di proposte decisamente ricco; è il sistema più ampio di educazione permanente della città. Ed è interamente gratuito.

Se lo confrontiamo con altri sistemi di educazione degli adulti che hanno fatto la scelta di puntare sull'educazione permanente, il sistema che abbiamo costruito qui alla San Giorgio ha caratteristiche peculiari. Per articolare le loro proposte, altre biblioteche strutturano un programma di corsi selezionando sul mercato esperti o scuole quotate. I cittadini accedono ai corsi versando una quota di iscrizione che copre i costi dei docenti, mentre i costi di struttura e di organizzazione vengono coperti dalla biblioteca. In questo modo la formazione ha un costo contenuto per chi vi partecipa. Nel nostro caso invece abbiamo **cittadini esperti, magari professionisti iscritti a un albo, che gratuitamente offrono il proprio tempo nella realizzazione di un corso proposto gratuitamente ad altri cittadini**. Sembrerebbe un'offerta piuttosto simile, in realtà cambia proprio la filosofia. **La nostra biblioteca facilita l'impegno di cittadini attivi** che progettano proposte non in un contesto docente-studente ma con l'idea di offrire un momento di scambio e di condivisione di idee.

Nel caso dei corsi a catalogo, sono previsti il corso di inglese, di francese, di tedesco, di spagnolo, e l'offerta è ben strutturata. Qui alla San Giorgio abbiamo il bridge e gli scacchi, ma non lo spagnolo, perché alcuni cittadini con quelle passioni ci hanno proposto quelle opportunità e altri cittadini si sono appassionati. **Il nostro è un sistema disordinato, non iperstrutturato: nasce dal basso e valorizza l'intraprendenza delle persone nel mettere in circolo interessi e nel restituire qualcosa alla città.**

Il "docente" di questi corsi è solitamente una persona coinvolta nella vita della biblioteca, che vive questi momenti non come un'occasione di profitto personale, ma con lo spirito di chi coltiva una passione. E i cittadini lo sentono: ci sono persone che fanno dei corsi ormai da anni, corsi che vengono continuamente richiesti, con docenti che finiscono per essere delle star in città. Il nostro corso con più edizioni si intitola "Niente panico, è solo ansia". È curato da una psicologa che spiega come far fronte agli attacchi di ansia, e lo fa in modo molto divertente. Non lo fa da psicologa pagata, chiaramente ci mette il suo mestiere, la sua professione, ma lo fa in modo meno formale. Sembrano due modi simili in realtà sono molto diversi. **Da noi si fa prevalere la preposizione "con": i servizi non sono pensati "per" gli utenti, ma "con" gli utenti.**

### Possiamo dire che una biblioteca sociale collega interessi, curiosità, disponibilità presenti in una comunità?

Sì, e questo significa **sviluppare maggiormente la dimensione di ascolto e porsi come produttori di un film in cui i cittadini sono registi e attori e fanno da sé la loro interpretazione**. C'è differenza rispetto a vestire direttamente i panni del regista che tiene le briglie strette. Crediamo si tratti di un raccordo più alto che interpreta la biblioteca come un laboratorio di esperienze e di comunità, in cui ciascuno cresce assieme al personale della biblioteca e ricuce il grande divario tra cittadino e pubblica amministrazione. Nessun cittadino andrebbe all'anagrafe o al catasto a fare volontariato, o a chiedere se può mettere a posto le schede o le carte di identità, invece **i cittadini in biblioteca vengono. Perché percepiscono la biblioteca come un progetto costruito anche da loro**. La biblioteca è il posto dove ritrovarsi e stare insieme, dove ci sono tante persone e dove la comunità fa comunità. Quello che avveniva un tempo con le Case del popolo, e che ora succede raramente, succede qui. **Questo grande laboratorio, politico, sociale, di elaborazione di idee, richiede che si condivida un percorso complicato ma estremamente innovativo**.

### In quali modi le biblioteche declinano il loro essere spazi sociali?

In molti modi, via via toccheremo quelli che concretamente pratichiamo qui. E parto da un evento recentissimo. Il 12 dicembre 2019 alla presenza del sindaco e di tante persone, è stato inaugurato il **muro della gentilezza**: una associazione, che lavora con noi, ha proposto di raccogliere cappotti e sciarpe e di renderli disponibili. Ragionandoci è venuto fuori che a Pistoia un posto di questo tipo poteva essere solo in biblioteca, perché è qui che le persone si sentono tutte uguali e mettono a disposizione il loro tempo o - in questo caso - le loro cose, in un progetto di condivisione, che è il fare comunità. Ma non la comunità intesa in senso superficiale: perché ognuno di noi ha radici diverse, c'è chi è bianco, c'è chi è nero, c'è chi viene da un'altra città.

Prendiamo gli **amici della biblioteca**: sono un'associazione di più di quattrocento persone, di cui stasera ne verranno premiati una cinquantina, e sono i volontari che sostengono la biblioteca. Ad esempio questa settimana dalla mattina alla sera hanno tenuto aperto il mercatino dei libri donati, e hanno raccolto un sacco di soldi che serviranno per fare iniziative o comprare nuovi libri.

I volontari poi fanno il prestito a domicilio. Vanno a coppie nelle case degli anziani a portare i libri e leggerli ad alta voce. C'è una signora di 99 anni che ogni settimana vuole i volontari che le leggano ad alta voce: "io non c'ho mica tempo da perdere, ho 99 anni". I volontari la considerano un'esperienza straordinaria perché si mettono in relazione con persone che sono sole, alcune al limite dell'esclusione sociale, persone per le quali il giorno della lettura è un giorno di festa perché viene qualcuno a trovarli, a parlare con loro.

Significa che noi come biblioteca tramite i nostri volontari portiamo un po' di felicità. A questo punto **possiamo chiederci se l'attività che realizzano è una attività sociale o culturale**. Così come a proposito dei volontari che propongono letture negli studi pediatrici, nelle sale d'attesa, d'accordo coi pediatri, per sostenere le famiglie e orientarle nella lettura ad alta voce e proporre loro libri: svolgiamo un'attività sociale o promuoviamo la lettura? E poi i volontari curano i vari punti prestito della città, come ad esempio alla Coop. E, ancora i volontari poi gestiscono il librobuss, che è il bibliobuss al contrario: non è un pulmino che porta la biblioteca in giro, è un pulmino che tutti i giovedì va a prendere le persone a casa e le porta in biblioteca. Giovedì scorso era l'ultimo incontro dell'anno, sono venute signore eleganti ed è stata una festa bellissima: una nostra volontaria che di lavoro fa l'attrice ha recitato delle novelle della tradizione toscana. Ed è stato davvero bello, queste signore escono di casa e vengono qui a trascorrere del tempo, in compagnia, stanno con persone sorridenti che le fanno stare bene.

### Invece cosa non chiedete ai volontari?

**Alla San Giorgio i volontari non tengono aperta la biblioteca: figure non professionali non devono svolgere attività proprie del personale.** La biblioteca non è uno spazio che si gestisce con un custode, è un insieme di servizi. Per questo non abbiamo mai voluto aprire impiegando persone che non facciano parte dello staff della biblioteca. I nostri volontari sono di supporto, e lo sanno: non vogliono fare il nostro lavoro. Nè pensiamo di aprire a vuoto: cioè uno spazio senza servizi. Ogni tanto ci arrivano le raccolte di firme “vogliamo che la biblioteca apra fin dopo cena”, ma se non ci sono le forze professionali interne, l’orario di apertura è limitato. Non immaginiamo aperture frazionate con riduzione di servizi e non ci immaginiamo uno spazio dove non ci sia lo staff dei bibliotecari a garantire il servizio.

### Nel dibattito sul ruolo sociale delle biblioteche si discute di contrasto alla povertà. Cosa osservi a partire dalla tua esperienza?

Il muro della gentilezza che abbiamo inaugurato è un pezzo di questa storia. Ci sono tante forme di povertà, da quelle estreme a quelle meno visibili. In occasione del bilancio sociale abbiamo fatto una serie di interviste, e una mamma ci ha detto che era contenta che i figli venissero in biblioteca anche perchè - tra l’altro - così accendeva il riscaldamento alle sette di sera. Questa battuta ci racconta un vantaggio secondario che questa famiglia trae dall’uso della biblioteca. In uno spazio pubblico è essenziale evitare di etichettare la condizione personale: sappiamo che ci sono persone che trascorrono qui le giornate fredde ma non necessariamente è manifesto chi siano. **La povertà è tante cose, molte ancora da scoprire, ma in questa biblioteca si riesce a rispondere a difficoltà che non sono immediatamente evidenti.** Ad esempio la biblioteca viene usata - in accordo con i servizi sociali - come spazio protetto per l’incontro tra genitori e figli.

### Avete quale forma di confronto o di collaborazione con i servizi sociali?

**I servizi sociali sono nostri grandissimi alleati,** noi dobbiamo continuamente imparare da loro come rapportarci o come intervenire su una certa situazione. Noi abbiamo una preparazione diversa e quindi per noi loro sono fondamentali per darci un lessico e delle imbeccate sull’approccio giusto da tenere in alcune situazioni.

### Che collaborazione avete sviluppato con le scuole?

**Il rapporto con le scuole è molto ben strutturato.** Nella sezione ragazzi abbiamo una collega che si occupa delle attività con le scuole. La mattina abbiamo una o due visite di classi dal nido fino alle superiori, che fanno attività specifiche. Predisponiamo un calendario di moduli didattici standard tra i quali le insegnanti possono scegliere, ma c’è anche la possibilità concordare attività specifiche diverse. In genere i ragazzi partecipano volentieri alle nostre proposte, ma esprimono anche loro interessi. Nella costruzione di collaborazioni con le scuole medie e superiori c’è l’esigenza di ragionare, insieme con gli insegnanti, sulla scelta dei percorsi di lettura. Nello staff abbiamo persone che sanno proporre la biblioteca come risorsa, anche affrontando temi complessi. Ad esempio nei giorni scorsi abbiamo proposto un ciclo di presentazioni di una collana dedicata ai temi del gender e hanno partecipato diverse insegnanti, perchè è un argomento che merita di essere affrontato insieme. Con le insegnanti lavoriamo anche sui **bisogni educativi speciali**, abbiamo una sezione per la lettura aumentativa e facciamo iniziative mirate.

### Cosa rende una biblioteca accogliente?

Tra le cose interessanti ci sono i **prestiti di cortesia**: prestiamo occhiali da lettura, ombrelli, caricabatteria... E i **prestiti non convenzionali**: in questa biblioteca si trova un’artoteca, con opere donate da artisti locali. Prestiamo i computer portatili ma non siamo ancora partiti con i prestiti di cravatte o degli stampi da dolci. In America si prestano gli oggetti che capita di usare di rado: come gli stampi da dolci, le macchine da cucire, i trapani e gli sci...

Un'altra proposta interessante è quella del **makerspace**: abbiamo un American Corner finanziato dal Dipartimento di Stato degli Stati Uniti che sotto la presidenza Obama ha avviato un progetto di promozione della cultura statunitense. Così la nostra biblioteca è stata tra le prime in Italia a mettere a disposizione le **stampanti 3D** e oggi vengono da noi molti ragazzi di architettura per realizzare i loro plastici. Sempre nell'ambito dell'American Corner abbiamo sviluppato un progetto per **ridurre il digital divide** delle ragazze, dei giovani e delle persone in difficoltà. Abbiamo lavorato su questo tema realizzando un calendario di prima alfabetizzazione al mondo digitale per anziani, per bambini e per adulti. E sempre grazie a questa sponsorizzazione ospitiamo relatori di rilievo. Abbiamo ospitato una ingegnera della NASA, nata in un quartiere povero e poi è diventata scienziata (si è occupata tra le altre cose del rover Curiosity inviato su Marte). Sono venuti anche degli operatori della Lucas Film (Star Wars) e dei cori gospel. Il 21 dicembre 2019 realizzeremo una lezione concerto sui Christmas Carol... Insomma credo che una biblioteca sia un posto accogliente per somma di piccole attenzioni e proposte interessanti.

### Qual è l'offerta per i bambini, le bambine, le famiglie?

Abbiamo una sezione ragazzi con tante attività per le famiglie, una sezione con una sua programmazione di film, spettacoli e incontri. Ci sono attività per bambini e genitori, altre solo per bambini o solo per genitori. Poi abbiamo i Winter Camps ed i Summer Camps che facciamo prendendo i ragazzi, un giorno dalle 9 alle 17, per fare una full immersion tecnologica: così si impara, ad esempio, a programmare, ad usare la stampante 3D o i kit Arduino...

### Abbiamo accennato alle sponsorizzazioni. Che rapporto avete sviluppato con le aziende?

Il rapporto con le aziende è migliorato. Siamo più convincenti - soprattutto quest'anno - nel chiedere soldi per realizzare iniziative di qualità. **E le aziende sono interessate a lavorare con noi.** Un'azienda di vivaismo locale, ad esempio, ha allestito qui uno spazio e collabora nel realizzare iniziative. La collaborazione con le aziende è un traguardo da raggiungere ogni anno.

### La biblioteca è uno spazio sociale, frequentato anche da chi ha l'esigenza di studiare...

Mi sta chiedendo che rapporto abbiamo con gli **studenti universitari**? La collocazione stessa della biblioteca San Giorgio è interessante, siamo prossimi all'Università di Pistoia... Quanto alla convivenza con gli studenti, la relazione tra chi studia e la biblioteca a volte è sofferta o poco compresa. **Gli studenti sembrano avere un rapporto opportunistico con le biblioteche.** Gli studenti universitari leggono i loro libri e passano qui le loro giornate. Ma anche questi ragazzi sono cittadini... E dobbiamo trovare il modo perché, al di là del loro lavoro, trovino il modo di fare altro in biblioteca. Ad esempio, gli scacchi sono uno dei modi con cui abbiamo provato a catturarli: il giovedì pomeriggio c'è il maestro di scacchi, che è un nostro volontario. **Agganciamo gli studenti con le iniziative e con i corsi: ma non è facile,** sono come un gruppo di fruitori con una loro traiettoria dentro la biblioteca e al tempo stesso, però, sono una presenza costante e numerosa. I nostri grandi numeri sono fatti dalla somma di numeri diversi; arriviamo a 400.000 persone all'anno, un risultato fatto anche dalla presenza delle persone che qui trovano l'ambiente per studiare.

### La biblioteca è un posto dove si può venire a lavorare?

#### Ci sono professionisti che vengono coi loro computer e lavorano?

**A volte sì a volte no.** Questo fenomeno assomiglia a quello degli studenti universitari. Lavoro e biblioteca sono traiettorie che a tratti si incontrano. La biblioteca è uno spazio dove si viene a fare le proprie cose: si usano i servizi che ci sono, i bagni, internet, il bar o anche la bellezza degli spazi. Oppure a volte ci viene chiesto uno spazio per incontri. **La fruizione di questo spazio non è a pagamento:** abbiamo una stanza che



usiamo per i piccoli corsi, ma visto che i corsi si tengono principalmente nella seconda parte del pomeriggio, la mettiamo a disposizione di persone che si trovano qui per riunioni di lavoro, anche perchè siamo vicini alla stazione. Ciò **facilita l'incontro di professionisti locali con ospiti che vengono da fuori**. Poi ci sono delle attività di lavoro che sono *borderline* - anzi, in realtà sono parecchio fuori dal bordo - perchè c'è il fenomeno degli insegnanti che fanno ripetizioni a pagamento in biblioteca.

### La biblioteca è uno spazio a disposizione di iniziative promosse da altri?

Mi sta chiedendo se la biblioteca consente l'uso degli spazi come location per iniziative che non sono proposte dalla biblioteca? Solitamente non lo consentiamo. Abbiamo un auditorium che ogni tanto viene dato in affitto. **Ma di norma proponiamo solo iniziative costruite insieme con altri**. L'elemento qualificante è sempre un'iniziativa pensata con la Biblioteca. Al massimo può essere un evento del Comune: in quel caso diventa uno spazio per la città.

### Nella prospettiva della biblioteca San Giorgio di Pistoia, in che relazione stanno sociale e culturale?

La biblioteca sociale e il tema della cultura... **Mi chiedo se ha senso etichettare qualcosa come culturale e qualcosa come sociale**. Per parte mia mi sono fatta un'idea precisa sul fatto che esista un rischio reale di etichettare la biblioteca sociale come biblioteca degli sfigati. Il luogo dove chi si trova in condizioni di minorità su vari livelli può trovare delle risposte, dove chi ha perso il lavoro viene a seguire dei corsi sull'analisi delle competenze o dove chi è povero sta qui al caldo.

**Se concepiamo la biblioteca sociale solo per chi è in difficoltà rischiamo di far scattare quel meccanismo di distanziamento**: la persona che non si trova in difficoltà, smette di frequentare questo luogo: "non ci vado in quel posto che non è fatto per me". Dobbiamo essere "multipli", noi lo facciamo con l'offerta di servizi, con le iniziative e proviamo a sottolinearlo coi gadget: abbiamo fatto la "crema anti rughe per la mente", abbiamo fatto la "scatola della propoli" con cinquanta buoni propositi, abbiamo fatto la "libromilla".

Questo significa cercare di presentare la **biblioteca come qualcosa di attrattivo, per tutti**: per chi è fashion, per chi sta bene e per chi attraversa difficoltà. Cerchiamo di insistere attraverso tutti i canali, per raggiungere tutti. Stasera regaleremo, ai volontari, degli addobbi da mettere sull'albero, sono dei cerchietti di cartone con da un lato il disegno della biblioteca e dall'altro delle proposte di lettura. Abbiamo regalato la tazza della biblioteca e anche le borse: così avviciniamo la biblioteca a un pubblico di tutte le fasce sociali.

### Anche nelle proposte culturali?

Sì, per esempio attraverso i **contest**. Il teatro comunale cittadino - che è stato uno dei nostri primi alleati - ci regala per ogni spettacolo che c'è in cartellone due biglietti. E noi regaliamo biglietti a chi vince vari contest tipo "indovina chi è l'autore" oppure "la migliore foto con un libro della biblioteca". Iniziative che suscitano l'interesse di un pubblico variegato e danno della biblioteca un'immagine di agenzia che promuove cose interessanti. Credo sia essenziale evitare il labelling della biblioteca come luogo degli ultimi. Offriamo di tutto per tutti. Iniziative culturali "alte": filosofia e teologia, ad esempio. Ad ottobre si tiene un festival straordinario che si intitola "L'anno che verrà", dove presentiamo, attraverso le voci di editori e autori di livello nazionale, i libri che sono in uscita per l'anno successivo. Gli editori presentano i loro autori in anteprima, scoperchiano l'officina degli scrittori. Nel corso di questo festival sono stati presentati libri che hanno vinto il Campiello, o che sono stati finalisti al premio Strega. **Neri Marcorè è venuto alla San Giorgio a leggere Gianni Rodari, e c'erano più di millecinquecento persone**. Cerchiamo continuamente di mettere insieme l'alto ed il basso, in una continua contaminazione, in un continuo ribaltamento. Non vogliamo irrigidirci. La biblioteca ha la forma dell'acqua.

### Come è nata l'idea della biblioteca pubblica San Giorgio?

Io sono un'ereditiera, perchè sono arrivata e ho trovato la biblioteca San Giorgio già costruita... Però ho ereditato una struttura che poteva anche essere un buco nell'acqua, una cattedrale nel deserto. L'ho presa in mano sei mesi dopo la sua inaugurazione. L'idea della San Giorgio è nata da una grande idea del mio predecessore, **Maurizio Vivarelli**, che ora insegna biblioteconomia all'università di Torino che è stato un genio nell'immaginare (nella sua testa) e nel far immaginare (agli amministratori dell'epoca) un sogno di cui ancora non si sentiva parlare.

**Il progetto ha preso avvio all'inizio del 2000, ed è stato completato nel 2007.** Antonella Agnoli avrebbe scritto le **Piazze del Sapere** nel 2009 sulla scorta dell'esperienza della biblioteca di Pesaro. Chi ha ideato e ha deciso di realizzare la biblioteca pubblica San Giorgio ha intuito che **andavano rotti equilibri tradizionali nel modo di fare biblioteca.** Avevamo - e ancora abbiamo in città una biblioteca storica. Una biblioteca del 1600, con fondi antichi e meravigliosi, come la prima edizione della Divina Commedia. Una biblioteca di studio e di ricerca che non operava come biblioteca pubblica.

**Il salto è stato pensare ad una struttura contemporanea che lasciasse da parte una dimensione conservativa**, di tutela (ancora perfettamente in funzione), per guardare il mondo in un modo diverso, per concepire lo spazio le architetture di pubbliche con una prospettiva nuova: mettere al centro le persone. Da qui l'idea della piazza, dove si chiacchiera, dove c'è tanto rumore, dove c'è il bar (il più attivo di Pistoia). Naturalmente c'è anche uno spazio di studio dove si esercita la tradizionale funzione di biblioteca, dove si studia in silenzio. Però accanto alla funzione tradizionale si è immaginato un approccio di rottura che rompesse gli schemi: quello del silenzio, del bibliotecario in cattedra e persone di là. Un approccio che spingesse la progettualità degli stessi utenti. L'attuale biblioteca pubblica è il risultato: **io ho ereditato un progetto innovativo e l'ho lavorato con tutto lo staff per trasformarlo in realtà quotidiana.**

### Quali ingredienti favoriscono l'innovazione?

Personalmente venivo da un'altra biblioteca, non avevo un'esperienza di questo tipo. **Immaginavo che una biblioteca dovesse fare la biblioteca:** presentare i libri, valorizzare i libri, incentrarsi sull'oggetto libro, valorizzando in ogni possibile la lettura. **Qui ho dovuto cambiare mentalità:** lo imponeva la struttura e le azioni che rendeva possibili. La struttura era - ed è - innovativa. E questo ci ha spinti a cambiare format di servizio, a cambiare modo di essere, a cambiare le parole e i progetti.

### Chi anima una biblioteca sociale?

In questa biblioteca volontari e alleati immettono un'energia straordinaria. Ma negli anni, iniziativa dopo iniziativa, noi bibliotecari siamo cambiati. **Come si fa a non avere voglia di lavorare nella biblioteca sociale più bella del mondo?** Si entra in un giro contagioso di entusiasmo e positività che fa sì che ci sia sempre una squadra straordinaria di gente che lavora moltissimo, gente sorridente e disponibile. Siamo tutti dipendenti comunali e lavoriamo con molto impegno. In una biblioteca sociale tutto quello che sembra lavoro in realtà diventa passione.

### Si possono fare foto?

Più foto ci fanno, più siamo felici!

## 5.2. I profili degli utenti: soggettività, percorsi, domande

Nella progettazione di nuovi servizi o nella ricalibrazione di quelli consolidati è fondamentale sviluppare una buona conoscenza dei pubblici di riferimento. Il pubblico non è infatti costituito da un insieme indifferenziato di potenziali utenti ma da sottoinsiemi di persone che condividono esigenze, priorità, interessi molto diversi, talvolta confliggenti tra loro.

Per questa ragione viene qui proposta una categorizzazione che individua dodici differenti profili di pubblico; per ognuno vengono descritti - in modo certamente stereotipato ma analitico e verosimile - caratteristiche, bisogni e motivazioni prevalenti di un possibile contatto con i servizi offerti dalle biblioteche. Si tratta di uno strumento di lavoro, non esaustivo e da adattare ai vari contesti, che potrà però fornire suggestioni per personalizzare più a fondo la nuova offerta delle biblioteche CUBI.

### Famiglie con bambini da 0 a 5 anni

#### Marta Crippa



Marta ha 33 anni, convive con Andrea ed è mamma di una bambina di 5 mesi. Marta e Andrea possono contare sull'aiuto della madre di Marta, che abita poco distante, ma che è ancora attiva al lavoro. Marta lavora da tre anni in un salone di bellezza all'interno di un centro commerciale ma ha scelto di non rientrare al lavoro dopo la maternità, anche se è preoccupata per le conseguenze economiche della sua scelta sul bilancio familiare. Marta è piena di meraviglia per ciò che scopre ogni giorno stando con la sua bambina; allo stesso tempo si sente stanca e piena di dubbi; cerca occasioni per incontrare altre neomamme.

### Famiglie con bambini da 6 a 10 anni

#### Cristina Marchesi

Cristina ha 41 anni, è sposata e ha due figli di 6 e 9 anni. È impiegata in una grande azienda metalmeccanica e si occupa delle relazioni con i fornitori e gli acquirenti europei. Parlare con i clienti in inglese è la parte del lavoro che preferisce ma il rapporto con l'office manager e il contesto lavorativo non la soddisfano. Nel fine settimana Cristina preferisce attività ben organizzate da fare con i figli e il marito anche distanti da casa, a cui spesso si uniscono le famiglie degli amici dei figli. Cerca idee e suggerimenti sui gruppi WhatsApp. Prima di addormentarsi legge romanzi in inglese che acquista online.



## Ragazzi dagli 11 ai 13 anni

### Mattia Sorrentino



Mattia ha 12 anni e frequenta la seconda media. Da un anno possiede uno smartphone ed è libero di uscire in bicicletta da solo, esclusivamente per raggiungere la casa degli amici e gli allenamenti di calcio. Mattia ha una cotta per Sofia e cerca occasioni per incontrarla in paese; per questo chiede ai genitori di uscire tutti i pomeriggi per incontrarla nel parchetto accanto alla palestra. Il padre è d'accordo, pensa che Mattia sia abbastanza responsabile, la mamma invece è contraria; crede sia meglio monitorare con attenzione gli spostamenti del figlio e trovare per lui occasioni d'incontro con gli amici in luoghi più sicuri.

## Ragazzi delle scuole superiori e studenti universitari

### Giulio Morini

Giulio ha 21 anni ed è al secondo anno di marketing e organizzazione d'impresa. È uno studente pendolare e gioca in una squadra di basket. Gioca da pc a partite multiplayer di Counter-Strike e Metro 2030 Redux. Preferisce studiare in biblioteca, dove può incontrare gli amici e una volontaria del servizio civile con cui vorrebbe uscire. Cosa rende piacevole un pomeriggio? Una sala luminosa e silenziosa, wi-fi gratis e veloce e pause in cui organizzare la serata con gli amici. Giulio non utilizza gli altri servizi della biblioteca che, a suo parere, dovrebbe possedere più testi universitari.



## Lavoratori, uomini e donne single, 19/35 anni

### Anna Santi



Anna ha 31 anni, è single e vive da sola. Anna ha un diploma di laurea breve, si occupa di Web marketing, è appassionata di handmade ed è molto attiva sui social. Grazie ad un App è uscita negli ultimi sei mesi con tre uomini, ma gli incontri si sono rivelati deludenti. Anna sogna di incontrare una persona che condivida i suoi interessi: andare ai concerti, girovagare alla scoperta di negozi di oggetti unici e artigianali, viaggiare. Le amiche le consigliano di cercare occasioni informali connesse ai suoi interessi per conoscere uomini interessanti.

## Insegnanti e educatori di cooperative sociali

### Amelia Brambilla

Amelia ha 38 anni ed è un'educatrice. Dopo la laurea e un corso di specializzazione ora si occupa d'interventi educativi basati sui principi dell'analisi del comportamento, applicati ai disturbi dello spettro autistico. Amelia lavora per una cooperativa sociale e segue progetti di integrazione di bambini disabili fuori dall'ambito scolastico. Pensa sia difficoltoso trovare luoghi pubblici pronti ad accogliere e comprendere le dinamiche imprevedibili, spesso rumorose, dei bambini che segue.



## Persone che hanno perso o sono in cerca di lavoro

### Roberto Varisco



Roberto ha 50 anni, è sposato, ha un figlio di 14 anni e una figlia di 17. L'azienda di metalmeccanica di precisione dove ha lavorato per 23 anni ha dichiarato la cessazione di attività e, dopo un anno di cassa integrazione, ora Roberto è disoccupato. L'inattività gli provoca un grave senso di frustrazione e disagio, soffre d'insonnia e sente il bisogno di sentirsi ancora utile. Roberto è disorientato di fronte alle azioni da compiere per cercare un nuovo lavoro. Su consiglio del medico di base, in attesa di trovare un nuovo lavoro, svolge attività di volontariato.

## Stranieri residenti che comprendono la lingua

### Spartak Gjoka

Spartak ha 36 anni, è sposato e ha un figlio di 9 anni. Ilir è nato a Tirana ed è emigrato in Italia nel 2008; lavora da molti anni nell'impresa edile del cognato, la moglie è operaia specializzata in una azienda produttrice di apparecchiature elettriche. Il figlio di Ilir fa parte di una squadra di nuoto e il sabato pomeriggio la famiglia si sposta per seguire le gare del gruppo. Le sorelle di Ilir abitano nelle vicinanze e solitamente tutta la famiglia Gjoka si riunisce la domenica per un pranzo tra parenti e amici.



## Stranieri neo-residenti o non residenti che non conoscono la lingua

### Ola Amadi



Ola viene dalla Regione dell'Edo State in Nigeria, ha 17 anni. Ha lasciato la Nigeria un anno fa con la madre e il fratello maggiore per fuggire alle minacce causate dall'appartenenza religiosa del padre, che era un componente della setta degli Ogboni. La madre di Ola è riuscita ad ottenere un visto per uscire dalla Nigeria e passando dalla Siria, dalla Turchia e attraverso la rotta balcanica, la famiglia è giunta in Italia sei mesi fa. Ola vive ora in un piccolo centro di accoglienza CAS ed è iscritta, con il fratello, ad un corso gratuito di italiano per stranieri presso la biblioteca della città. Ola si sposta a piedi, non conosce nessuno al di fuori del centro d'accoglienza.

## Persone con disagi di diverso tipo

### Franco Guerri

Franco ha 62 anni, non lavora e percepisce un assegno di invalidità per una sindrome depressiva grave di cui soffre da molti anni. Condivide con altre due persone con disabilità psichica un appartamento protetto posto accanto alla residenza assistenziale e sanitaria del Comune. Franco è coinvolto nella gestione degli spazi verdi della residenza, si occupa di piccole manutenzioni, gioca a carte nel bar di fronte all'appartamento e fa brevi giri in bicicletta. Franco ama i film avventurosi e le storie che parlano di sport; da giovane praticava il ciclismo in una squadra locale.



## Pensionati attivi

### Ada Rossi



La Signora Ada ha 70 anni ed è pensionata. Prima della pensione faceva l'impiegata, ha un diploma di scuola superiore. Aiuta i figli accudendo i nipoti tre pomeriggi la settimana. Da quando è in pensione, ha riscoperto il piacere di prendersi cura di sé, pratica un'attività sportiva leggera al mattino, fa brevi gite con un'associazione del paese. Esce principalmente durante il giorno, guida, ma preferisce spostarsi a piedi. Ama rilassarsi guardando la tv e leggendo romanzi d'amore.

## Membri di associazioni locali

### Luigi Guzzi

Luigi ha 74 anni, è in pensione, vedovo ed è il Presidente della Proloco del paese in cui vive. Prima della pensione gestiva un piccolo negozio di merceria. Luigi ha un nipote di 8 anni con cui condivide la passione per la pesca. Luigi è un contabile puntuale e cura le questioni tecniche e burocratiche della Proloco; è il referente per il commercialista, il tecnico della sicurezza e per l'ufficio Suap del Comune. Questo ruolo si rivela spesso faticoso poiché lo porta a discutere con gli altri membri della Proloco, estranei alle procedure amministrative necessarie al rispetto delle normative.



## 6. Proposte per un nuovo assetto istituzionale di CUBI

Nel sesto capitolo di questo secondo rapporto viene reso disponibile il parere legale richiesto a Paolo Sabbioni, avvocato amministrativista e professore di diritto pubblico presso l'Università Cattolica di Milano, sui possibili modelli organizzativi adottabili per la gestione del Sistema Bibliotecario CUBI. Un sistema bibliotecario pensato per essere governato dai Comuni che lo promuovono e al tempo stesso agile ed efficiente nella gestione operativa. A premessa del parere tecnico presentiamo una scheda di comparazione delle forme giuridiche considerate.

### 1. Convenzione

Aspetti positivi	Complessità e vicoli
<p>La convenzione è un istituto duttile che – per agire – utilizza gli organi, gli uffici ed il personale dell'Ente capofila (evitando così complessità e costi connessi all'istituzione di un nuovo Ente)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'attuale configurazione di CUBI (convenzionamento fra 2 diverse convenzioni) andrebbe smantellata per evidente farraginosità decisionale, a favore di una unica convenzione per tutti gli aderenti a CUBI</li> <li>2. La convenzione non dispone di autonoma personalità giuridica in quanto assume quella dell'ente-capofila ed è pertanto soggetta alla normativa specifica che si applica ai Comuni</li> <li>3. L'ente capofila subisce un significativo aggravio operativo sotto vari punti di vista, specie se la dimensione della compagine "sistemica" è ampia e significativa (ad esempio nell'erosione di capacità assunzionale per il personale dedicato alle funzioni del sistema bibliotecario o in qualsivoglia limite di spesa - per incarichi, per bilanciamento entrate/uscite - in quanto il bilancio del sistema condiziona il bilancio dell'ente capofila (in cui è inserito)</li> </ol>

*Continua nella pagina seguente >*



Continua da pagina precedente >

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Lo strumento convenzionale non permette la gestione diretta della biblioteca "in house" (o la fornitura parziale e saltuaria di personale) a favore dei Comuni partecipanti interessati</li> <li>5. La convenzione (poiché priva di organi politici veri e propri) per competenze spettanti ai singoli Comuni non può sostituirsi ai singoli organi comunali competenti. Pertanto per l'assunzione di determinate tipologie di decisioni risulta necessario raccogliere deliberazioni da parte di tutti i Comuni convenzionati, con evidenti onerose tempistiche e/o impossibilità di azione (per mancata unanimità).</li> </ol>
--	--

## 2. Consorzio

Aspetti positivi	Complessità e vicoli
Stessi vantaggi dell'Azienda Speciale	La L.191/2009 (art. 31, c.6) vieta che tra gli stessi enti locali possa essere costituito più di un consorzio (che invece nei fatti già esiste su altri ambiti di servizio tra vari Comuni CUBI). Divieto ovviabile con istituzione di Azienda Speciale (ex art. 114 TUEL) , come previsto da art.31 c.8 della stessa legge 191.



### 3. Azienda speciale consortile

Aspetti positivi	Complessità e vicoli
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quella della Azienda Speciale (A.S.) è la forma (con autonoma personalità giuridica disciplinata da art 114 Tuel) che meglio permetterebbe di attuare le tre tipologie di servizi ipotizzati per il "nuovo" sistema CUBI:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. servizi bibliotecari di back-office per tutti gli aderenti;</li> <li>b. servizi bibliotecari/culturali "a domanda" dei singoli Comuni interessati;</li> <li>c. servizi (tariffati o meno) dedicati direttamente ai cittadini (es: corsi).</li> </ol> </li> <li>2. L'A.S. è dotata di propri Organi il cui modello di governance è definito nello statuto. Sono organi il CdA, il Presidente, il revisore dei conti e il direttore). Tutti gli atti della A.S. (tranne quelli fondamentali) sono adottati direttamente dai propri organi. Ciò conferisce una notevole agilità decisionale/operativa.</li> <li>3. All'A.S., in quanto ente pubblico economico (benché soggetta a buona parte del "codice degli appalti"), si possono applicare anche forme contrattuali di natura privatistica. Tra queste rilevante può essere il "contratto di rete" che permette di istituire una partnership funzionale con altre aziende speciali, al fine di condividere i costi e gli oneri di uffici/funzioni comuni, condividere know-how, prestazioni e forza-lavoro, mantenendo più agile e contenuta la struttura di ogni singola azienda.</li> <li>4. Per l'A.S. (attiva in ambito culturale) non si applicano le stringenti limitazioni di dotazione di personale valide per gli Enti Locali. &gt;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una interpretazione normativa rigoristica (ma accreditata) rende obbligatoria l'approvazione degli atti fondamentali delle A.S. da parte degli organi dei comuni partecipanti (ciò inevitabilmente appesantisce l'iter decisionale). Sono atti fondamentali: il piano-programma (contratto di servizio), il budget triennale, il bilancio di esercizio, il piano degli indicatori di bilancio. Tuttavia spetta all'Assemblea consortile l'approvazione definitiva degli atti (non occorre quindi unanimità di voto degli organi comunali)</li> <li>2. La necessaria presenza di organi determina connessi costi (benché lo statuto possa rendere le indennità del estremamente contenute). È anche necessario (non appoggiandosi su un ente-capofila) dotarsi di figure accessorie (commercialista e consulente del lavoro)</li> <li>3. L'istituzione di una A.S. necessita la costituzione di un "capitale di dotazione" (a carico degli enti partecipanti). L'importo del fondo viene liberamente definito nell'atto costitutivo.</li> <li>4. L'A.S. deve essere sottoposta a "controllo analogo" (con esplicite previsioni statutarie) da parte degli Enti partecipanti, rispettando di conseguenza alcuni vincoli operativi (l'80% dell'attività/budget dell'azienda deve essere dedicato all'adempimento dei compiti affidati dagli aderenti; solo per il 20% può operare sul mercato)</li> </ol>

*Continua nella pagina seguente >*

*Continua da pagina precedente >*

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; L'Azienda può inoltre avvalersi di prestazioni lavorative di varia tipologia (tempo determinato, cocopro, occasionali) benché regolamentate e vincolate, estremamente più elastiche rispetto all'ente locale. Questa configurazione permette di fornire supporto (in termini di risorse umane) agli Enti partecipanti. L'A.S. - rispetto ai propri dipendenti - è libera di scegliere tra vari tipologie di "contratti collettivi del lavoro" (Federculture, EE.LL, Cooperative) da adottare.</li><li>5. All'A.S. (assimilata ad una società in house) può essere affidata direttamente (dai Comuni partecipanti interessati) la gestione integrale della biblioteca o di singoli servizi, senza ricorrere a bandi di gara. Tali attività non ricadono nel campo di applicazione dell'IVA.</li></ul> |  |
|---|--|

#### 4. Fondazione di partecipazione

Aspetti positivi	Complessità e vicoli
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Fondazione di partecipazione trova disciplina nell'art. 11 del codice civile; è quindi persona giuridica di diritto privato. Si caratterizza come modello che associa soggetti di diversa natura: enti locali, persone fisiche e giuridiche private. Ha potenzialmente un modello organizzativo anche più agile della Azienda Speciale</li> <li>2. Gli stessi vantaggi relativi all'Azienda Speciale illustrati nei punti 3 e 4.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Non esiste una disciplina pubblicistica delle fondazioni (in quanto istituto del diritto privato). Un suo utilizzo per la gestione di servizi pubblici (come nel caso di CUBI) costringerebbe, di volta in volta, ad interpretare il regime da applicare nel suo agire, determinando ambiti di incertezza e complessità</li> <li>2. Se la forma della fondazione fosse applicata per la tipologia dei servizi ipotizzati per CUBI, specie per essere affidataria in via diretta di servizi ai Comuni partecipanti, dovrebbe essere costituita unicamente da soci pubblici e deve essere soggetta (come l'A.S.) al "controllo analogo". Questi vincoli fanno venire meno il senso stesso del suo modello gestionale (fatto per aggregare soci privati e pubblici).</li> <li>3. Le stesse complessità relative all'Azienda Speciale relative ai punti 2, 3 e 4.</li> </ol>

#### 5. Società a capitale pubblico

Aspetti positivi	Complessità e vicoli
<p>Modello tecnicamente e giuridicamente possibile</p>	<p>Modello inadeguato per l'esercizio di attività prive di rilevanza economica (come invece sarebbe CUBI)</p>

## 6.1. Parere legale sulle forme di gestione assegnabili ad un sistema bibliotecario

Il parere tecnico che segue è stato predisposto da Paolo Sabbioni, avvocato amministrativista e professore di diritto pubblico presso l'Università Cattolica di Milano. Nel testo si esaminano possibili modelli organizzativi per la gestione dei servizi bibliotecari, illustrando i punti di forza e gli elementi di criticità sotto il profilo giuridico-amministrativo.

**Prof. Avv. Paolo Sabbioni**

### **Premessa: oggetto del parere**

Il presente parere ha ad oggetto i modelli organizzativi per la gestione dei sistemi bibliotecari. In particolare, nell'ambito di un piano strategico volto a ridisegnare l'offerta dei servizi bibliotecari e culturali da proporre nelle biblioteche aderenti all'area di cooperazione tra il Sistema Bibliotecario Milano-Est (SBME) e il Sistema Bibliotecario Vimeratese (SBV), denominato CUBI (Culture Biblioteche in Rete), è anche prevista la redazione di un piano di fattibilità per individuare la forma di gestione da adottare per l'unificazione amministrativa dei due sistemi bibliotecari.

Come è noto, i sistemi bibliotecari interurbani in Lombardia si sono sviluppati, in attuazione della L.R. 14 dicembre 1985, n. 81, per assicurare la cooperazione bibliotecaria tra i Comuni, svolgendo prevalentemente servizi di secondo livello per le biblioteche aderenti (acquisto centralizzato di opere, catalogazione, prestito interbibliotecario, organizzazione di attività culturali, formazione del personale) e configurandosi, sotto il profilo organizzativo, quali *"associazioni volontarie istituite dai comuni mediante consorzio o convenzione per ambiti territoriali di norma coincidenti con i distretti scolastici o laddove l'ambito territoriale coincida con la zona montana, dalla comunità montana"* (art. 7, comma 3).

In effetti, dei 39 sistemi bibliotecari intercomunali presenti in Lombardia, 37 sono configurati sotto il profilo organizzativo quali associazioni istituite mediante convenzione tra i Comuni aderenti; un solo sistema bibliotecario intercomunale si è costituito in Consorzio e si è successivamente trasformato in azienda consortile (CSBNO); un solo sistema bibliotecario ha affidato i servizi in cooperazione ad una fondazione (Fondazione per leggere).

L'art. 14, comma 3 della L.R. 7 ottobre 2016, n. 25, recante *"Politiche regionali in materia culturale - Riordino normativo"* dispone che *"I sistemi bibliotecari"* siano *"costituiti con apposita convenzione che ne definisce obiettivi, funzionamento e modalità di finanziamento, da soggetti pubblici e privati, senza fini di lucro, associati nelle forme e modalità previste dalla normativa vigente"*; tuttavia il comma 4 attribuisce alla Giunta regionale di definire *"struttura, funzioni e modalità di istituzione dei sistemi bibliotecari"*. Ad oggi peraltro non risulta che la Giunta Regionale abbia adottato atti al riguardo, mentre il sito della Regione (sprovvisto naturalmente di qualsiasi valore normativo) fornisce un elenco esemplificativo aperto delle possibili forme istituzionali: associazione di comuni, consorzio, azienda speciale, fondazione, ecc.

## Convenzione

Come già evidenziato, la convenzione tra Comuni è il modello organizzativo maggiormente utilizzato per la costituzione dei sistemi bibliotecari intercomunali. Le sue caratteristiche sono ben sintetizzate da T.A.R. Milano, (Lombardia) sez. III, 27/09/2018, n.2168 (che riprende quanto già argomentato da T.A.R. Piemonte sez. I, 25/07/2013, n.947): *“Le convenzioni tra Comuni, previste dall’art. 30, d.lgs. n. 267 del 2000, non implicano la creazione di un nuovo soggetto giuridico, cioè di un nuovo ente associativo, non possono essere utilizzate per realizzare un trasferimento di funzioni e, laddove si compendino nella creazione di uffici - organo con rilevanza esterna, deputati a rilasciare autorizzazioni o comunque ad adottare provvedimenti (ad esempio, uno sportello unico per le attività produttive), l’imputazione degli atti avviene nei confronti del singolo ente di volta in volta interessato; si tratta, dunque, nella sostanza, di accordi che hanno principalmente la finalità di definire i limiti che i vari enti devono osservare nella rispettiva azione amministrativa allo scopo di non interferire, danneggiandola, con l’azione degli altri enti: essi possono implicare o non la messa in comune di risorse umane e materiali per l’espletamento di una determinata funzione o di un determinato servizio, ma ciò non toglie che l’azione amministrativa dei vari enti rimane concettualmente distinta, seppure coordinata”.*

Ciò comporta alcune conseguenze di non scarso rilievo:

Poiché il modello organizzativo è privo di personalità giuridica, occorre che uno dei Comuni associati agisca in nome dei Comuni convenzionati, adottando gli atti impegnativi verso i terzi; in particolare al Comune “capofila” compete di provvedere alla gestione tecnica, operativa ed amministrativa di tutti gli atti e di tutte le operazioni necessarie al compimento dei fini per cui la convenzione è stata stipulata; è autorizzato a negoziare e a stipulare con i terzi contratti finalizzati alla realizzazione delle funzioni attribuite; l’ufficio e il personale comuni devono necessariamente essere imputati al Comune capofila che agisce per conto degli altri Comuni. Pertanto l’assunzione di personale avviene da parte dei singoli Comuni convenzionati per quanto riguarda il servizio bibliotecario da essi singolarmente erogato, mentre avviene da parte del Comune capofila se necessario per gestire i servizi propri del sistema bibliotecario (ferme restando le ipotesi di una distribuzione dei carichi di lavoro propri del sistema al personale dei Comuni convenzionati, oppure del comando/distacco di personale dei singoli Comuni presso il Comune capofila per la gestione dei servizi del sistema bibliotecario); ciò evidentemente determina svantaggi per il Comune capofila, specie in presenza di norme che, limitando le capacità assunzionali dei Comuni, finiscono per porre il Comune capofila nella condizione di rinunciare ad assumere personale per finalità proprie nella misura in cui risultino necessarie assunzioni da destinare ai servizi comuni del sistema bibliotecario;

Le risorse economiche devono ugualmente essere trasferite al Comune capofila, a copertura dei costi;

Trattandosi di convenzione, gli organismi istituiti dalla convenzione e diretti a garantire la partecipazione dei Comuni alle decisioni politiche e gestionali non possono comunque sostituire le competenze che per legge o statuto spettano agli organi dei singoli Comuni e quindi adempiono prevalentemente a funzioni di individuazione di indirizzi comuni che poi devono costituire oggetto di decisione da parte degli organi istituzionalmente competenti.

Da quanto precede si evince che il modello convenzionale, pur rivelandosi piuttosto duttile (nel senso che i Comuni che vi partecipano conservano una propria autonomia organizzativa e decisionale, senza aggravio dei costi necessari alla creazione e al mantenimento di un nuovo ente), presenta evidenti limiti di funzionalità, caricando il Comune capofila di importanti responsabilità e impedendo conseguentemente l’ampliamento dell’area dei servizi comuni, a detrimento anche della qualità della gestione dei servizi bibliotecari nei Comuni facenti parte del sistema. Infatti, il Comune capofila viene oberato di responsabilità che finiscono inevitabilmente per incidere sulla sua stessa funzionalità; i Comuni che fanno parte del sistema, in mancanza di personale proprio, sono costretti ad esternalizzare, in tutto o in parte, la gestione dei servizi bibliotecari, con oneri procedurali e il rischio di una minore qualità dei servizi offerti; i processi decisionali all’interno del sistema bibliotecario sono più farraginosi perché spesso devono essere “doppiati” da decisioni proprie degli organi dei Comuni convenzionati.

## Consorzio

Il Consorzio è istituito disciplinato dall'art. 31 del TUEL, il cui comma 2 dispone che la sua costituzione avviene mediante convenzione di cui all'art. 30 del TUEL approvata dai consigli comunali degli enti che intendono aderire al consorzio. Pertanto tale modello organizzativo è pienamente conforme al dettato dell'art. 14, comma 3 della L.R. 25/2016, secondo cui i sistemi bibliotecari vanno comunque costituiti con apposita convenzione.

La principale differenza rispetto al modello organizzativo imperniato esclusivamente sulla convenzione consiste nel fatto che il consorzio gode di personalità giuridica, con propri organi.

L'art. 2, comma 186, lett. e) della legge 191/2009 ha stabilito la soppressione dei consorzi di funzioni tra gli enti locali (ad eccezione dei bacini imbriferi montani – BIM), ma si tratta di una limitazione non rilevante per ciò che concerne la gestione dei sistemi bibliotecari intercomunali, in quanto, come ha chiarito, ad es., la Sezione regionale di controllo della Corte dei Conti per il Lazio, con la deliberazione 15/2011 *“Qualora l'attività dell'ente consortile si espliciti mediante atti amministrativi o comportamenti configuranti espressione del potere autoritativo della pubblica amministrazione, la natura dell'attività posta in essere costituisce una funzione”; “Qualora, invece, l'azione della pubblica amministrazione si traduca nella pura erogazione di un servizio alla collettività, in attuazione di precetti costituzionali afferenti a diritti soggettivi assoluti (...), si è al cospetto di un consorzio di servizi. La distinzione fra funzione amministrativa e servizio pubblico resta valida, quale che sia la teoria che consente l'individuazione della categoria di servizio pubblico (tesi del servizio pubblico in senso soggettivo, tesi del servizio pubblico in senso oggettivo; tesi mista)”*.

Pertanto il consorzio è modello organizzativo indubbiamente utilizzabile per la gestione di servizi, quali sono quelli bibliotecari e culturali in genere.

Più limitante è invece quanto stabilisce il comma 6 dell'art. 31, secondo cui *“Tra gli stessi enti locali non può essere costituito più di un consorzio”*. Per quanto il comma 8 del medesimo articolo abbia espressamente stabilito che ai consorzi che gestiscono i servizi di cui all'art. 113 bis del TUEL (e cioè, prima della sua dichiarazione di incostituzionalità, i servizi privi di rilevanza industriale, quali certamente sono i servizi bibliotecari) si applicano le norme previste per le aziende speciali, la trasformazione dei consorzi in aziende speciali sovracomunali o consortili, come disciplinate dall'art. 114 del TUEL, ha costituito il mezzo per superare i limiti imposti dal citato comma 6.

## Azienda speciale (consortile)

L'azienda speciale, che trova disciplina all'art. 114 del TUEL, originariamente si configurava come organo di un Comune o di una Provincia e poi, per effetto della legge 142/1990, come ente strumentale di un Comune o di una Provincia. Tuttavia, poiché il comma 8 dell'art. 31 del TUEL (introdotto dalla legge 448/2001) dispone che *“Ai consorzi che gestiscono attività di cui all'articolo 113-bis”* (e cioè i servizi qualificati dapprima come privi di rilevanza industriale e poi come privi di rilevanza economica) *“si applicano le norme previste per le aziende speciali”*, e benché nel frattempo la Corte costituzionale abbia dichiarato incostituzionale l'art. 113 bis del TUEL perché disciplinante una materia di competenza regionale, è ritenuto legittimo che l'azienda speciale sia ente strumentale di più enti locali, qualificandosi pertanto come azienda consortile, ma integralmente disciplinata dall'art. 114 del TUEL.

Ciò ha condotto ad una interpretazione rigoristica circa l'approvazione degli atti fondamentali delle aziende. Si consideri al riguardo e in via preliminare che l'azienda speciale, proprio perché originariamente organo di un ente locale, era gestita da un organo amministrativo ma era sprovvista di un'assemblea, perché gli atti più importanti (ad es., l'approvazione del bilancio) erano approvati dal consiglio comunale dell'ente locale di cui l'azienda speciale era organo. E questo modello organizzativo è rimasto tale anche dopo la legge 142/1990 che ha configurato l'azienda come ente pubblico economico. Per contro il consorzio, in quan-

to ente strumentale di una pluralità di enti locali, oltre che dell'organo amministrativo era dotato anche di un'assemblea consortile, cui spettava l'approvazione degli atti più rilevanti, secondo la ripartizione di competenze stabilita dagli statuti dei consorzi. Ancora oggi, l'art. 31 del TUEL dispone che la convenzione costitutiva del consorzio *"deve disciplinare (...) la trasmissione, agli enti aderenti, degli atti fondamentali del consorzio"*, presupponendo quindi che gli atti fondamentali del consorzio sono approvati dall'assemblea consortile e sono soltanto trasmessi agli enti locali facenti parte del consorzio. Per contro, l'art. 114 del TUEL stabilisce che *"L'ente locale (...) approva gli atti fondamentali"* (comma 6), che l'organo a ciò competente è il consiglio comunale (comma 8) e che fondamentali sono i seguenti atti: a) il piano-programma, comprendente un contratto di servizio che disciplini i rapporti tra ente locale ed azienda speciale; b) il budget economico almeno triennale; c) il bilancio di esercizio; d) il piano degli indicatori di bilancio (comma 8).

Personalmente reputo che costituisca una interpretazione eccessivamente rigorosa e giustificata solo da un criterio meramente letterale quella che impone anche alle aziende sovracomunali di fare approvare gli atti fondamentali al consiglio comunale di tutti gli enti locali aderenti, anziché all'assemblea consortile (organo che tutti gli statuti delle aziende consortili prevedono), ma, ad es., la Sezione controllo della Corte dei Conti per la Lombardia, con delibera n. 283 del 2017 ha affermato che *"alla luce del combinato disposto degli artt. 31 e 114 TUEL, è evidente che anche l'azienda speciale consortile debba conformarsi alle indicazioni del legislatore in punto di approvazione del bilancio. In altri termini, l'ente locale consorziato deve approvare gli atti fondamentali del consorzio (comma 6) e, tra questi, vi è "il bilancio di esercizio"*.

A parziale compensazione di tale improprio onere procedimentale, va detto che gli atti fondamentali sono da adottarsi annualmente e che, pur essendo l'approvazione di ciascuno di essi rimessa a ciascun Comune, tuttavia spetta all'Assemblea consortile la definitiva approvazione di tali atti, secondo le maggioranze stabilite dallo statuto dell'azienda speciale. È pertanto da escludere che gli atti fondamentali dell'azienda speciale consortile debbano essere approvati all'unanimità da tutti i Comuni che aderiscono all'azienda, giacché diversamente ne deriverebbe una seria ipoteca all'ordinario funzionamento dell'azienda.

Altro recente tema che incide sull'autonomia organizzativa dell'azienda speciale è quello relativo alla necessità che le aziende speciali, in quanto affidatarie dirette di servizi da parte degli enti aderenti, siano soggette al controllo analogo di tutti gli enti aderenti.

Occorre al riguardo tenere conto del fatto che l'art. 5 del D.Lgs. 50/2016 consente gli affidamenti diretti di servizi (cioè senza ricorrere a gare) soltanto se l'affidatario sia partecipato esclusivamente da enti pubblici, i quali esercitino su di esso un controllo analogo a quello esercitato sui propri uffici e servizi, e soltanto se oltre l'80% delle attività svolte dall'affidatario siano effettuate in favore degli enti aderenti.

Questi criteri sono stati elaborati con particolare riferimento alle società in house, cioè al fine di configurare quali articolazioni organizzative degli enti pubblici affidanti un modello organizzativo che è proprio dell'esercizio dell'impresa privata. E infatti l'art. 192 del D.Lgs. 50/2016 dispone che gli enti che affidano direttamente servizi, forniture e lavori a società in house devono iscriversi ad apposito elenco tenuto dall'ANAC. Senonché l'ANAC ha ritenuto di estendere l'obbligo anche agli enti affidanti servizi ad aziende speciali (cfr. in particolare la Faq *"Cosa deve intendersi per organismo in house?"* a cui l'ANAC risponde affermando *"Qualsiasi organismo, anche in forma societaria, istituito per soddisfare specificatamente esigenze di interesse generale aventi carattere non industriale o commerciale, dotato di personalità giuridica, che più propriamente va ricondotta alla soggettività giuridica intesa come centro autonomo di interessi, e la cui attività sia finanziata in modo maggioritario dallo Stato, dagli enti pubblici territoriali o da altri organismi di diritto pubblico e che presenti i requisiti di cui all'articolo 5 del d.lgs. 50/2016 e degli articoli 4 e 16 del d.lgs. 175/2016. Al ricorrere delle precedenti condizioni gli organismi in house, a titolo meramente esemplificativo, potranno avere anche la forma di aziende speciali, di "enti strumentali", così come di associazioni, consorzi e fondazioni comunque denominati tra enti pubblici a qualsiasi titolo costituiti, oltre alle forme societarie di cui al codice civile, in linea con l'orientamento espresso dalla Corte di Cassazione, S.U., sentenza del 22 dicembre 2003, n. 19667 sulla "deformalizzazione" della pubblica amministrazione"*).



In realtà le aziende speciali sono enti pubblici, che il TUEL (come del resto, ben prima del TUEL, già aveva fatto la legge 103 del 1903) configura quali modelli organizzativi per la gestione mediante affidamento diretto dei servizi pubblici. Quindi per tali aziende, in quanto enti pubblici strumentali, il controllo analogo è già insito nel modello organizzativo. Tuttavia l'ANAC richiede che lo statuto delle aziende speciali preveda clausole disciplinanti l'esercizio del controllo analogo da parte degli enti locali aderenti, che sempre secondo ANAC devono anche contemplare poteri di veto degli enti aderenti sull'organo amministrativo dell'azienda.

Per quanto l'estensione operata dall'ANAC dei requisiti dell'*in house providing* alle aziende speciali risulti ingiustificata, in concreto ciò si traduce: a) nell'ovvia necessità che aderiscano all'azienda speciale soltanto Comuni e Province; b) nell'obbligo per le Aziende di effettuare oltre l'80% delle loro attività nell'adempimento dei compiti ad esse affidati dagli Enti che vi aderiscono (ad es., secondo il criterio più semplice, che oltre l'80% del fatturato complessivo dell'azienda derivi dallo svolgimento di servizi in favore dei Comuni aderenti o comunque da essi affidati, sia che il corrispettivo gravi sul Comune aderente sia che gravi sugli utenti); c) nella opportunità, per le aziende cui aderiscano molteplici Enti, di attribuire compiti di indirizzo e controllo a organismi che fungano da più stretto raccordo tra assemblea e consiglio di amministrazione (ad es., il comitato d'indirizzo e controllo analogo, costituito da una rappresentanza di sindaci, cui attribuire poteri di indirizzo vincolante su aspetti gestionali particolarmente rilevanti).

In ogni caso, l'azienda speciale consortile consente indubbiamente di semplificare l'esercizio associato dei servizi propri dei sistemi bibliotecari, sotto molteplici profili:

- a. nell'assunzione di obblighi e nell'esercizio di diritti, l'azienda agisce con i propri organi, senza che tale onere debba essere posto in capo a un Comune capofila. Ciò evidentemente semplifica i rapporti con soggetti terzi, in quanto è l'azienda con i propri organi a definire e a stipulare contratti e accordi. Inoltre all'Azienda speciale, in quanto ente pubblico economico iscritto nel registro delle imprese, si applicano anche i contratti che l'ordinamento riserva alle imprese e che non trovano invece applicazione con riferimento alle amministrazioni pubbliche. Un importante esempio, sotto tale profilo, è costituito dal contratto di rete, la cui nozione è stata introdotta nel nostro ordinamento dall'art. 3, commi 4-ter e 4-quater DL n. 5/2009 (conv. con L. n. 33/2009), modificato dall'art. 42, DL n. 78/2010 (conv. con L. n. 122/2010). Questo istituto potrebbe essere utile nella eventuale configurazione del sistema bibliotecario come "azienda speciale" in quanto potrebbe permettere una strutturazione particolarmente "agile" del nuovo Ente, qualora si individuassero altre aziende speciali con le quali costituire eventuali partnership funzionali; infatti il "contratto di rete" è stipulato tra imprese allo scopo di "accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato". Vero è che le aziende speciali che gestiscono i servizi bibliotecari non operano nel mercato, ma la duttilità del contratto di rete consente a tali aziende comunque di mettere a fattore comune le specifiche competenze di ciascuna (personale, strumentazione tecnologica, competenze professionali, Know how) per il conseguimento di obiettivi comuni, quali il miglioramento della qualità dei servizi resi, l'organizzazione di servizi in comune per la migliore qualità ed economicità degli stessi, ecc. A tal fine è sufficiente l'istituzione di un fondo patrimoniale comune; l'individuazione di una sede e una denominazione; l'istituzione di un organo comune; lo svolgimento, da parte dell'organo comune, di un'attività con i terzi;
- b. a parte gli atti fondamentali (che, come si è detto, secondo un orientamento rigoristico, devono essere approvati dai consigli comunali dei singoli Comuni), tutti gli atti sono adottati dagli organi dell'azienda;
- c. per quanto concerne il personale, l'art. 18, comma 2-bis del D.L. 112/2008, conv. dalla L. 133/2008, stabilisce che *"Le aziende speciali e le istituzioni si attengono al principio di riduzione dei costi del personale, attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale. A tal fine l'ente controllante, con proprio atto di indirizzo, tenuto anche conto delle disposizioni che stabiliscono, a suo carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale, definisce, per ciascuno dei soggetti di cui al prece-*



*dente periodo, specifici criteri e modalità di attuazione del principio di contenimento dei costi del personale, tenendo conto del settore in cui ciascun soggetto opera. Le aziende speciali e le istituzioni adottano tali indirizzi con propri provvedimenti e, nel caso del contenimento degli oneri contrattuali, gli stessi vengono recepiti in sede di contrattazione di secondo livello. Le aziende speciali e le istituzioni che gestiscono servizi socio-assistenziali ed educativi, scolastici e per l'infanzia, culturali e alla persona (ex IPAB) e le farmacie sono escluse dai limiti di cui al precedente periodo, fermo restando l'obbligo di mantenere un livello dei costi del personale coerente rispetto alla quantità di servizi erogati";*

- d. l'azienda, mediante proprio personale, può anche essere chiamata a prestare servizi per la gestione delle singole biblioteche sprovviste di personale comunale o che necessitano di ulteriore personale, senza che il Comune interessato si trovi nella necessità di bandire gare *per l'affidamento esterno del servizio.*

*Con riguardo all'inquadramento del personale delle aziende speciali, si riscontrano nella realtà esempi differenti: in alcune aziende è applicato il contratto collettivo dei dipendenti presso le amministrazioni pubbliche e addirittura in alcune viene integralmente applicato il D.Lgs. 165/2001, con attribuzione di posizioni organizzative all'interno dell'ente; in altre è invece applicato il Contratto collettivo di settore (ad es. Federculture); in altre (se pure ancora poche) il CCNL delle cooperative. Per coloro che già sono dipendenti di amministrazioni pubbliche e che debbano essere impiegati presso l'azienda speciale, sussiste innanzitutto la possibilità dell'assegnazione temporanea di personale sulla base di protocolli tra le Parti (cioè tra il Comune presso cui il dipendente opera e l'azienda speciale) ai sensi dell'art. 23-bis del D.Lgs. 165/2001 e su cui si è espressa più volte anche la Corte dei Conti per legittimare il reingresso del personale presso la pubblica amministrazione di appartenenza (cfr. ad es. Sezione controllo Corte Conti Lombardia, del. 310/2017, che pure affronta il delicato problema dei "reintegri" a fronte di norme più restrittive circa l'assunzione di personale presso le pubbliche amministrazioni). La stabilizzazione del rapporto di lavoro all'interno dell'azienda speciale per chi sia dipendente presso un'amministrazione pubblica implica invece un definitivo diverso inquadramento, tanto più evidente se si passi dall'applicazione del contratto collettivo Enti locali a quello, ad es., di Federculture. In tali casi pertanto il passaggio del dipendente non può che avvenire su basi volontarie.*

*Le aziende speciali possono inoltre avvalersi di prestazioni lavorative a tempo determinato o addirittura a carattere occasionale. Per quanto concerne le prime, occorre tenere conto che la disciplina applicabile alle amministrazioni pubbliche ha carattere di specialità, in quanto l'art. 36 del D.Lgs. 165/2001, che disciplina i contratti di lavoro a tempo determinato nell'ambito delle amministrazioni pubbliche, è espressamente fatto salvo dall'art. 29, comma 4 del D.Lgs. 81/2015, il quale, per effetto delle modifiche apportate dal c.d. "Decreto dignità", dispone importanti limitazioni all'utilizzo dei contratti a tempo determinato (che non possono superare i 12 mesi, ovvero i 24 mesi se stipulati per una delle condizioni previste dall'art. 19 del D.Lgs. 81/2015). Le aziende speciali, in quanto non sono amministrazioni pubbliche e poiché ad esse non si applica il D.Lgs. 165/2001, salvo espresso richiamo, applicano ai contratti a tempo determinato la disciplina di cui al D.Lgs. 81/2015 nel testo oggi vigente.*

*Per quanto concerne le collaborazioni professionali e occasionali, occorre tenere conto: a) dell'art. 2, comma 1 del D.Lgs. 81/2015 e s.m.i. secondo cui "A far data dal 1° gennaio 2016, si applica la disciplina del rapporto di lavoro subordinato anche ai rapporti di collaborazione che si concretano in prestazioni di lavoro prevalentemente personali, continuative e le cui modalità di esecuzione sono organizzate dal committente. Le disposizioni di cui al presente comma si applicano anche qualora le modalità di esecuzione della prestazione siano organizzate mediante piattaforme anche digitali"; b) l'art. 54-bis del D.L. 50/2017, conv. dalla legge 96/2017 dispone che sono ammesse le prestazioni di lavoro occasionali entro i limiti ivi stabiliti (in particolare, entro il limite di Euro 5.000,00 annui, che però scendono a Euro 2.500,00 annui se effettuati da uno stesso prestatore nei confronti di uno stesso utilizzatore). Il legislatore ha quindi inteso superare il lavoro parasubordinato, delle collaborazioni professionali, ammettendole esclusivamente ove non abbiano i caratteri della personalità, continuità ed eterodirezione (salvo che la contrattazione collettiva individui specifiche discipline); con riguardo invece al lavoro occasionale, pur nei limiti anzidetti, sussiste la possibilità anche per le aziende speciali di avvalersi della collaborazione di un lavoratore*

*non titolare di partita IVA (il quale, se già dipendente presso una pubblica amministrazione, dovrà essere autorizzato da tale amministrazione a svolgere le prestazioni occasionali in favore dell'azienda).*

Indubbiamente l'Azienda ha costi di funzionamento, connessi ad un'organizzazione composta da:

- a. consiglio di amministrazione con un proprio presidente. Circa il compenso di tale organo, occorre osservare che l'art. 6, comma 2 del D.Lgs. 78/2010 dispone che negli *"enti, che comunque ricevono contributi a carico delle finanze pubbliche"* l'organo amministrativo non può essere superiore a un gettone di Euro 30 a seduta; tuttavia la deliberazione della Corte dei conti, Sezione autonomie, n. 9/2019 ha affermato che le aziende speciali non sono per loro natura *"enti che ricevono contributi a carico della finanza pubblica"* e che debbano considerarsi corrispettivi le controprestazioni che gli enti locali assegnano alle aziende per i servizi ad essi prestati, di modo che *"La gratuità della partecipazione agli organi amministrativi è, quindi, una misura limitata alle aziende speciali che "vivono" delle risorse dell'Ente locale titolare"*;
- b. un organo di revisione;
- c. il direttore;
- d. le figure accessorie quali quelle del commercialista e del consulente del lavoro.

Gli Enti locali che costituiscono l'Azienda devono inoltre conferire il capitale di dotazione, che l'atto costitutivo può stabilire essere commisurato al numero degli abitanti di ciascun ente aderente (a mero titolo esemplificativo, 1 Euro ad abitante o secondo la diversa minore o maggiore misura decisa dagli Enti aderenti, non sussistendo alcun vincolo in tal senso, da versare all'atto della costituzione o della successiva adesione all'Azienda), da cui vanno tenuti distinti i contributi annuali e i corrispettivi che i singoli Comuni verseranno all'azienda per beneficiare dei servizi da essa erogati.

Circa l'applicazione alle aziende speciali del codice dei contratti pubblici per acquisire lavori, servizi e forniture, nonché circa l'applicazione dei principi di cui all'art. 35, comma 3 del D.Lgs. 165/2001 per l'assunzione di personale, si rinvia a quanto a tal proposito si evidenzierà con riguardo alle fondazioni.

## Fondazione

La fondazione trova disciplina agli artt. 11 ss. del codice civile, trattandosi di persona giuridica di diritto privato. Tuttavia l'art. 113 bis del TUEL, prima che la Corte costituzionale ne dichiarasse l'incostituzionalità, contemplava tra i modelli organizzativi per la gestione di servizi privi di rilevanza economica, le fondazioni costituite o partecipate dagli enti locali. Inoltre esistono fondazioni che sono nate dalla trasformazione delle IPAB (istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza che operavano nei settori della scuola dell'infanzia e dell'assistenza agli anziani), pur continuando a mantenere organi amministrativi nominati dagli Enti locali. Inoltre molte fondazioni gestiscono servizi soprattutto nel settore culturale, con la partecipazione anche degli enti locali che ne sono i fondatori e continuano ad eleggere la maggioranza dei componenti dell'organo amministrativo (si veda ad es. la Fondazione Teatro Donizetti di Bergamo). Pertanto, diversamente dalle aziende speciali, che sono enti pubblici economici (anche se gestiscono servizi privi di rilevanza economica), le fondazioni sono persone giuridiche di diritto privato, anche se costituite o partecipate da enti locali. Sotto il profilo del fine, le fondazioni sono nate per rendere possibile l'amministrazione di beni in vista del conseguimento di scopi voluti dal fondatore, configurandosi quindi come amministrazione di patrimoni destinati ad uno scopo. In ragione di ciò, l'organizzazione delle fondazioni si riduce ad un organo amministrativo che gestisce il patrimonio e che è soggetto al controllo e vigilanza esterni alla fondazione, da parte dell'autorità governativa. Tuttavia, già ormai da molto tempo, si è affermato il modello organizzativo della fondazione di partecipazione, che unisce i tratti tipici delle fondazioni con quelli delle associazioni: la fondazione di partecipazione, pur avendo un patrimonio da gestire, ha nello scopo il suo elemento centrale, condiviso tra più fondatori o anche da soci che aderiscano alla fondazione successivamente alla sua costituzione.

Conseguentemente, sotto il profilo organizzativo, nelle fondazioni di partecipazione oltre all'organo amministrativo sussiste anche l'assemblea dei soci. Pertanto la fondazione di partecipazione si caratterizza come modello organizzativo che associa diversi soggetti, anche di natura diversa: enti locali, ma anche persone fisiche e giuridiche di diritto privato.

Non esistendo una specifica disciplina pubblicistica delle fondazioni (proprio perché istituto del diritto privato), se si ritiene di utilizzarne il modello organizzativo per gestire servizi o beni pubblici, occorre di volta in volta stabilire mediante interpretazione quale regime si applica. Pertanto, in primo luogo, l'affidamento diretto dei servizi propri dei sistemi bibliotecari deve avvenire in osservanza dell'art. 5 del D.Lgs. 50/2016, cioè a condizione che la fondazione sia partecipata esclusivamente da enti pubblici, sia soggetta al loro "controllo analogo" e svolga oltre l'80% delle proprie attività nell'effettuazione di compiti assegnati alla fondazione da parte dei propri soci.

Ne consegue che l'affidamento da parte della fondazione di lavori, servizi o forniture dovrà avvenire nel rispetto della disciplina del codice dei contratti pubblici. In realtà il D.Lgs. 50/2016 (codice dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture) si applica nei settori ordinari, alle amministrazioni pubbliche, agli enti pubblici non economici, agli organismi di diritto pubblico e anche ai soggetti privati, ma, in quest'ultimo caso, solo con riguardo a specifiche ipotesi normate dal codice dei contratti. Le aziende speciali, in quanto aventi natura di enti pubblici economici, e le fondazioni, in quanto persone giuridiche di diritto privato, non sono espressamente contemplate tra i soggetti cui si applica in via generale il codice dei contratti. Tuttavia sussistono almeno due argomenti che convincono della necessità che anche le aziende speciali e le fondazioni affidatarie dirette di servizi pubblici applichino il codice dei contratti per approvvigionarsi di lavori, servizi e forniture: a) poiché le società in house "sono tenute all'acquisto di lavori, beni e servizi secondo la disciplina di cui al decreto legislativo n. 50 del 2016", come dispone l'art. 16, ultimo comma del D.Lgs. 175/2016, risulta arduo escludere dall'applicazione dell'art. 50/2016 le aziende speciali e le fondazioni, le prime in quanto per definizione partecipate esclusivamente da enti pubblici e le seconde se lo siano; b) nella misura in cui aziende speciali e fondazioni siano affidatarie dirette di servizi, la loro eventuale esenzione dall'applicazione del codice dei contratti darebbe la possibilità alle amministrazioni pubbliche di eludere l'obbligo di provvedere agli acquisti di lavori, servizi e forniture in base al D.Lgs. 50/2016. Pertanto, aziende speciali e fondazioni, quando sono affidatarie dirette di servizi (e quindi in quanto partecipate esclusivamente da amministrazioni pubbliche e soggette al correlativo controllo analogo, ciò che è implicito per le aziende speciali e deve invece essere verificato di volta in volta per le fondazioni) deve ritenersi siano obbligate ad applicare il codice dei contratti pubblici per acquistare lavori, servizi e forniture, ancorché ciò non sia espressamente affermato nel D.Lgs. 50/2016.

Anche per quanto concerne la selezione del personale, per quanto nulla sia espressamente disposto dall'ordinamento, riesce difficile ipotizzare che la selezione nelle fondazioni affidatarie dirette di servizi pubblici e strumentali (come anche nelle aziende speciali) non debba avvenire nel rispetto dei principi posti dall'art. 35, comma 3 del D.Lgs. 165/2001, perché così è già disposto per le società a controllo pubblico (e non solo per le società in house) dall'art. 19, comma 2 del D.Lgs. 175/2016.

Ne consegue che l'utilizzo della fondazione per la gestione mediante affidamento diretto di servizi pubblici, quali restano quelli riconducibili ai compiti dei sistemi bibliotecari, finisce per cancellare la peculiarità della fondazione, quale persona giuridica privata, che valorizza un patrimonio per uno scopo e che, quando si apre alla partecipazione di altri soci oltre che ai fondatori, lo fa per associare persone fisiche e giuridiche anche di natura diversa. Ipotizzare poi che la fondazione, affidataria diretta di servizi, possa aprirsi alla partecipazione di soci privati significa ipotizzare che i soci privati vengano scelti mediante gara, come avviene per le società miste per la gestione di servizi pubblici, nelle quali però il socio privato viene scelto mediante gara per la sua capacità di svolgere in tutto o in parte le attività affidate dagli enti pubblici soci alla società mista.

## Società

Per quanto l'art. 113 bis del TUEL, prima che la Corte costituzionale ne dichiarasse l'incostituzionalità, contemplasse tra i modelli organizzativi per la gestione di servizi privi di rilevanza economica anche le società, e per quanto esistano società che non hanno scopo di lucro, il modello societario, in quanto tipico dell'esercizio di un'impresa commerciale, è certamente più adeguato per l'esercizio di attività di rilevanza economica.

## Conclusioni

Le attività svolte dai sistemi bibliotecari si configurano normalmente come attività non autoritative (ad es. la catalogazione, se svolta direttamente dal personale del sistema bibliotecario). Tuttavia è certamente un'attività pubblicistica quella di effettuare le gare per l'aggiudicazione di lavori, servizi e forniture (ad es. l'acquisto centralizzato dei libri).

Tali attività possono essere gestite direttamente dagli enti locali, mediante convenzione, anche se gli enti locali, a loro volta, debbano eventualmente ricorrere a terzi per svolgere in tutto o in parte le attività costituenti servizi (ad es. la catalogazione), nel qual caso dovranno individuare l'appaltatore del servizio mediante gara. Tuttavia gli enti locali possono decidere di affidare direttamente i servizi propri dei sistemi bibliotecari alle condizioni stabilite dall'art. 5 del D.Lgs. 50/2016, cioè a proprie articolazioni organizzative caratterizzate da partecipazione pubblica totalitaria, controllo analogo e svolgimento di oltre l'80% dell'attività in favore degli enti pubblici soci.

Considerata la natura dei servizi svolti dai sistemi bibliotecari, l'affidamento dei servizi da essi svolti a una società appare sproporzionato, trattandosi di servizi privi di una rilevanza economica e commerciale.

Considerati i vincoli richiesti dall'art. 5 del D.Lgs. 50/2016 per gli affidamenti diretti e quelli conseguenti alla partecipazione pubblica necessaria e al controllo analogo, appare superfluo l'utilizzo della fondazione che è modello organizzativo privatistico e che semmai serve ad associare soggetti pubblici e privati.

Per quanto concerne l'utilizzo del consorzio, si è evidenziato come l'obbligo che tra gli stessi enti non venga costituito più di un consorzio consigli di preferire il modello organizzativo dell'azienda consortile, pur con i vincoli che la Corte dei conti in tali casi ritiene applicabili e consistenti nell'obbligo di approvazione degli atti fondamentali da parte dei Comuni aderenti.

Tra l'esercizio associato dei servizi mediante convenzione e l'affidamento di tali servizi a un'azienda, quest'ultima soluzione appare certamente consentire una maggiore funzionalità per le ragioni già evidenziate, ancorché determini dei costi organizzativi.

L'azienda consente anche di avere un'organizzazione in grado di svolgere anche altri servizi oltre a quelli propri dei sistemi bibliotecari ma con questi connessi: servizi culturali, formativi, ricreativi. Inoltre consente di avere una disponibilità organizzativa capace anche di sopperire alle esigenze delle singole biblioteche a cui gli enti locali non riescano a fare fronte se non ricorrendo a gare: copertura di ore di apertura, gestione di biblioteche di piccoli Comuni, ecc.

Sotto tale profilo l'azienda consente di far convivere la gestione bibliotecaria ad opera del personale dell'ente locale (che resta dipendente dell'ente locale) con i servizi propri o integrativi svolti dall'azienda con il proprio personale. Invece il passaggio di personale dall'ente locale all'azienda può avvenire soltanto con il consenso del personale interessato, oppure previo accordo sindacale nel rispetto delle previsioni ordinamentali.

È utile infine tenere presente che la costituzione di un'Azienda speciale comporta l'adozione dei seguenti atti:

- Atto costitutivo;
- Statuto;
- Deliberazione di ciascun Consiglio comunale di approvazione dell'Atto costitutivo e dello Statuto e

di partecipazione alla costituzione del capitale (o fondo) di dotazione;

- Deliberazione di ciascun Consiglio comunale di affidamento diretto dei servizi all'Azienda, con dimostrazione della congruità ai sensi dell'art. 192 del D.Lgs. 50/2016;
- Regolamenti e atti di competenza degli organi dell'Azienda, riguardanti: a) funzionamento dell'assemblea; b) assunzione e organizzazione del personale; c) disciplina della stipulazione dei contratti; d) piano trasparenza e anticorruzione; e) piano operativo di tutela della privacy; e) modello organizzativo D.Lgs. 231/01
- Piano programma almeno triennale che deve essere sottoposto all'approvazione dei Consigli comunali e dell'Assemblea "consortile";
- Bilancio di previsione almeno triennale che deve essere sottoposto all'approvazione dei Consigli comunali e dell'Assemblea "consortile".

Milano, 8 gennaio 2020  
Prof. Avv. Paolo Sabbioni

## 7. Coordinate per il piano strategico di CUBI

### Proposta di piano strategico per CUBI

In questo capitolo conclusivo del secondo rapporto di ricerca presentiamo la proposta di piano strategico per CUBI. Un documento che, a partire dagli indirizzi di IFLA (Federazione Internazionale delle associazioni delle biblioteche) e ONU, facendo tesoro delle indicazioni emerse dal percorso partecipato, propone in modo concreto alle amministrazioni comunali che promuovono il Sistema bibliotecario CUBI di riformulare le ragioni di un impegno comune, di riconsiderarne l'assetto organizzativo, di definire in modo concreto un piano strategico articolando focus, azioni e programmi.

Le coordinate per il piano strategico di CUBI possono essere considerate da quattro punti di vista che ne sintetizzano la rilevanza: sono costruite in coerenza con gli indirizzi internazionali di IFLA e ONU, sono motivate da mutamenti sociali che generano nuovi bisogni che si manifestano anche su scala locale, esprimono obiettivi concreti, guidati da finalità di valore, sono l'esito di un processo di ricerca e di partecipazione.

### Gli indirizzi di IFLA e ONU

La Federazione Internazionale delle associazioni delle biblioteche - IFLA pubblica ogni anno un documento di indirizzo che - a partire da una lettura dei cambiamenti di vasta scala - propone linee di rispecchiamento e orientamento per le biblioteche pubbliche. Nella prima parte di questo capitolo viene presentato un estratto degli indirizzi IFLA in funzione di premessa di inquadramento alla proposta di piano strategico partecipato per CUBI.

### Ragioni

La proposta di piano strategico è motivata in primo luogo dalle trasformazioni sociali che investono la nostra società: la rivoluzione digitale, le crisi economiche, i fenomeni migratori, l'invecchiamento della popolazione, la necessità della formazione-continua hanno e stanno cambiando le abitudini di vita, i bisogni delle persone e delle comunità.

Una seconda ragione concerne le trasformazioni delle biblioteche pubbliche che non riescono a garantire un diffuso accesso alla conoscenza, perdono il ruolo centrale di depositi delle conoscenze, si trovano a dover rispondere a domande culturali che mutano, a nuove esigenze di conoscenza, di competenze, comunità, socialità e sostenibilità.

Una terza ragione concerne le potenzialità del sistema bibliotecario CUBI e le conseguenti esigenze di sviluppo di collaborazione fra le biblioteche che lo compongono per rispondere alle richieste dei cittadini e per contribuire ad assicurare un elevato livello di qualità della vita ad un territorio che punta a mantenere standard elevati di servizi, di sviluppo e di socialità.

## Obiettivi

La proposta di piano strategico partecipato per il prossimo quinquennio del Sistema CUBI rilegge le condizioni di contesto generale, le dotazioni di risorse strutturali, le condizioni operative e le risorse professionali; propone una riformulazione degli orientamenti di indirizzo (mission, vision, valori e impegni concreti di amministratori e bibliotecari), propone specifici focus di azione, programmi di sviluppo, azioni concrete da realizzare; propone inoltre un'ipotesi di assetto istituzionale che consenta ad un tempo il governo da parte della amministrazioni che promuovono CUBI e una struttura gestionale dinamica; propone da ultimo il percorso istituzionale attraverso il quale far evolvere l'attuale forma di accordo fra convenzioni in un sistema unitario, in grado di offrire servizi sia tecnici sia di raccordo e sviluppo delle singole biblioteche.

## Partecipazione

La proposta di piano strategico per CUBI è l'esito di un percorso di ricerca e partecipazione articolato attraverso molteplici modalità e momenti dedicati (si veda il capitolo 1 del presente rapporto). Partecipazione e ricerca indicano il metodo per elaborare proposte consistenti, in grado di dare risposte, di formulare piani di azione operativi. Partecipazione e ricerca come modalità per coinvolgere diversi interlocutori, sollecitare e raccogliere spunti e indicazioni, costruire una proposta di piano strategico attraverso l'apporto dei diversi soggetti che abitano il territorio e hanno a cuore le sue prospettive e i suoi servizi: i decisori locali, i bibliotecari, i cittadini, le formazioni sociali e le comunità locali.

## 7.1. Gli indirizzi strategici di IFLA e ONU per le biblioteche pubbliche

### IFLA TREND REPORT

L'**International Federation of Library Associations and institutions (IFLA)** è un network internazionale che sin dalla fondazione, avvenuta nel 1927, si occupa di dare voce e di supportare la crescita di biblioteche, bibliotecari e di tutti i professionisti dell'informazione.

Nel 2013 è stata pubblicata la prima edizione del report IFLA con l'obiettivo di fungere da stimolo per la ricerca di strategie a sostegno di uno sviluppo delle biblioteche che non puntasse solo alla sopravvivenza ma anche alla crescita e alla prosperità.

Il report, che da allora è stato regolarmente integrato con aggiornamenti annuali, era focalizzato su cinque elementi di prospettiva, ritenuti di particolare interesse:

**Accesso all'informazione:** le competenze informative di base e quelle relative agli strumenti digitali diventeranno sempre più importanti. Una loro carenza determinerà l'esclusione delle persone da molte opportunità;

**Educazione:** la crescita delle risorse formative online renderà più economica e accessibile l'istruzione, premiando un'idea di apprendimento pensato come processo che dura tutta la vita;

**Privacy:** l'aumento dei dati disponibili online e la facilità con cui potranno essere tracciati e manipolati creerà potenziali rischi per la privacy delle persone;

**Coinvolgimento civico:** l'iperconnessione renderà più semplice l'organizzazione di azioni collettive. Iniziative a favore di un governo aperto e l'accesso ai dati della pubblica amministrazione garantiranno trasparenza e servizi a misura di cittadino;

**Trasformazioni tecnologiche:** il proliferare di dispositivi mobili iperconnessi trasformerà l'economia dell'informazione.

In attesa della revisione integrale del documento, prevista per quest'anno, presentiamo gli spunti più interessanti dell'aggiornamento 2019, sviluppato intorno a tre elementi:

**Rapportarsi con l'incertezza:** uno dei nuclei che più caratterizza il mondo moderno è la sua incertezza. L'imprevedibilità dei suoi esiti incide in maniera profonda sulla vita delle persone, che si trovano ad agire in un contesto in cui la lettura dei rapporti di causa-effetto diviene sempre più difficile. Le biblioteche possono svolgere un ruolo importante nella gestione della complessità, a condizione che riescano a soddisfare il bisogno crescente di informazione;

**Adottare un approccio globale:** l'aumento della consapevolezza riguardo le relazioni esistenti fra diversi aspetti delle nostre vite e tra diverse aree dell'azione pubblica ha portato alla luce il grande grado di interconnessione del mondo. Per ottenere dei progressi abbiamo bisogno di adottare un approccio globale;

**Lavorare su una scala più ampia:** la tecnologia ha reso più semplice operare a livello globale e certamente le sfide che abbiamo di fronte richiedono una risposta su larga scala, ma non sempre è facile pensare e agire oltre il livello locale.



La crisi economica scoppiata nel 2008 ha generato, tra i suoi molti esiti, una significativa contrazione della spesa pubblica. Si tratta di una tendenza cui le biblioteche non sono risultate estranee e che le ha poste di fronte alla necessità di dimostrare l'importanza del loro ruolo e l'investimento che rappresentano per il futuro delle comunità in cui operano. Raggiungere questo obiettivo richiede di andare oltre gli stereotipi che le caratterizzano e sviluppare modalità per misurare l'impatto di ciò che fanno.

La mole di informazioni a disposizione di governi e cittadini da una parte evidenzia la complessità delle sfide che ci troviamo ad affrontare, dall'altra spinge a comprendere i collegamenti fra le diverse questioni, aiutando ad evitare errori figli della sovrasemplificazione. Tuttavia, prendere una decisione tenendo in considerazione una quantità così ampia di informazioni può anche essere scoraggiante e il semplice fatto di essere in grado di raccogliere una grande quantità di informazioni non è sufficiente a garantirne un utilizzo efficace. Si tratta di un'area in cui le biblioteche possono giocare un ruolo importante, attraverso la loro offerta, la loro esperienza e la relazione unica che hanno con le persone.

La visuale mai così ampia sulla complessità dei problemi garantita dalla sovrabbondanza di informazioni determina, tra le altre cose, la consapevolezza di dover agire in maniera globale, abbandonando politiche limitate al loro specifico ambito, ormai ritenute inutili.

D'altra parte, il continuo processo di adattamento alle novità e al sovraccarico informativo mette sotto pressione la capacità dell'educazione formale di coltivare adeguatamente una serie di abilità fondamentali per comprendere e rispondere ai bisogni delle persone in maniera efficace. Una prima risposta è quella di insegnare alle persone a costruire la capacità di apprendere nel corso di tutta la vita, ad esempio attraverso la trasmissione di competenze critiche e analitiche che consentano di elaborare le nuove informazioni. È necessaria dunque una grande apertura a nuove modalità di apprendimento e di insegnamento, anche all'interno del contesto bibliotecario.

L'incertezza riguardo lo sviluppo futuro di una grande vastità di temi, dalla salute all'inclusione digitale, all'apprendimento che dura tutta la vita fino al cambiamento climatico, è senza dubbio fonte di preoccupazione ma è proprio questa incertezza a rendere evidente l'importanza dei servizi che le biblioteche possono fornire.

La crescita del mondo online ha ironicamente aiutato a comprendere la necessità di rispondere ai bisogni delle persone utilizzando degli spazi fisici, abitati da persone reali.

Spazi come le biblioteche, aperti e accoglienti nei confronti di tutte le persone e dei bisogni più vari. Le competenze che i bibliotecari sviluppano sono a loro volta focalizzate sui bisogni delle persone e la capacità di creare questo ambiente accogliente e aperto ne è una componente fondamentale.

## Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (ONU)

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione sottoscritto nel 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Tra i vari indirizzi definiti dal programma, sono stati formalizzati 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile che i sottoscrittori intendono realizzare entro l'anno 2030. I 17 obiettivi riguardano sia tematiche ambientali che aspetti di natura sociale, come la lotta alla povertà, l'inclusione, l'istruzione di qualità e la parità di genere.



Fonte: [getupandgoals.it](http://getupandgoals.it)

L'Associazione Italiana Biblioteche (AIB) è tra i firmatari della Dichiarazione di Lione (2014): un documento promosso dall'IFLA che assegna alle biblioteche un importante ruolo di supporto al perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile, tramite:

- la promozione e la divulgazione dei contenuti di Agenda 2030 e dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile;
- la concreta ed esemplare adozione di buone pratiche di sostenibilità ambientale nella gestione degli edifici adibiti a biblioteca;
- l'inserimento, nei programmi delle biblioteche, di azioni specificatamente connesse agli obiettivi di sviluppo sostenibile, come ad esempio agli obiettivi: 1 (povertà zero), 4 (istruzione di qualità), 5 (uguaglianza di genere), 8 (lavoro dignitoso e crescita economica) e 10 (ridurre le disuguaglianze).

Nel percorso di definizione di un piano strategico per una rete di biblioteche pubbliche non potranno quindi mancare iniziative e contenuti che vadano nella direzione indicata da Agenda 2030 dell'ONU.

## 7.2. Biblioteche CUBI in un contesto in evoluzione

Alessandro Agustoni

Con l'obiettivo di introdurre la proposta di piano strategico contenuta al successivo paragrafo 7.3, il presente contributo sintetizza alcuni elementi essenziali relativi alle condizioni del contesto territoriale e delle caratteristiche del servizio attualmente offerto dalle biblioteche CUBI.

### 7.2.1. Contesto territoriale e stato delle biblioteche CUBI

Geografia e demografia nell'area CUBI

La spesa dei Comuni CUBI in cultura e in servizi bibliotecari

Risorse a disposizione delle biblioteche e performance di servizio

Il personale che opera nelle biblioteche CUBI

L'analisi delle sedi delle biblioteche CUBI

La necessità di cambiamento: il punto di vista di amministratori e bibliotecari

### 7.2.2. Trasformazioni di contesto pongono domande ed esigenze nuove

Macro cambiamenti producono effetti locali

La realtà cambia, cambiano le biblioteche

L'esigenza di rinnovate competenze professionali

## 7.2.1 Contesto territoriale e stato delle biblioteche CUBI<sup>1</sup>

### Geografia e demografia nell'area CUBI

L'area in cui opera CUBI ha dimensioni significative (59 Comuni con un bacino d'utenza complessivo di oltre 600.000 abitanti), si sviluppa - in senso verticale - nel settore orientale della Provincia di Monza e dell'Area metropolitana di Milano, comprendendo tre piccoli centri situati in territorio lodigiano. Si tratta di un'area costituita da Comuni molto diversi tra loro, sia per dimensioni demografiche, che per caratteristiche socio-urbanistiche.

Dal punto di vista dimensionale, sono prevalenti i Comuni tra i 5.000 e i 12.000 abitanti (42%), seguiti da centri ancor più piccoli (il 32% ha popolazione inferiore ai 5.000 abitanti); sono solo sei i Comuni di dimensione superiore ai 20.000 abitanti, il maggiore conta 38.000 abitanti.

Non si tratta di un territorio omogeneo, piuttosto di un aggregato di territori alcuni dei quali con specifiche caratterizzazioni (l'area del Vimercatese, l'area del Trezzese, l'area di Melzo e della Martesana, l'area Paullese e l'area del Melegnanese), altri più o meno strettamente legati allo sviluppo urbano e alle relazioni con la città di Milano. Anche dal punto di vista delle principali variabili socio-demografiche (vedi Fig.1 e tabella 7.2.1), sono abbastanza marcate le differenze tra comune e comune; fanno eccezione alcune tendenze macroscopiche che riguardano l'intera area (sempre più consolidate - negli ultimi tre decenni - anche su scala regionale e nazionale).

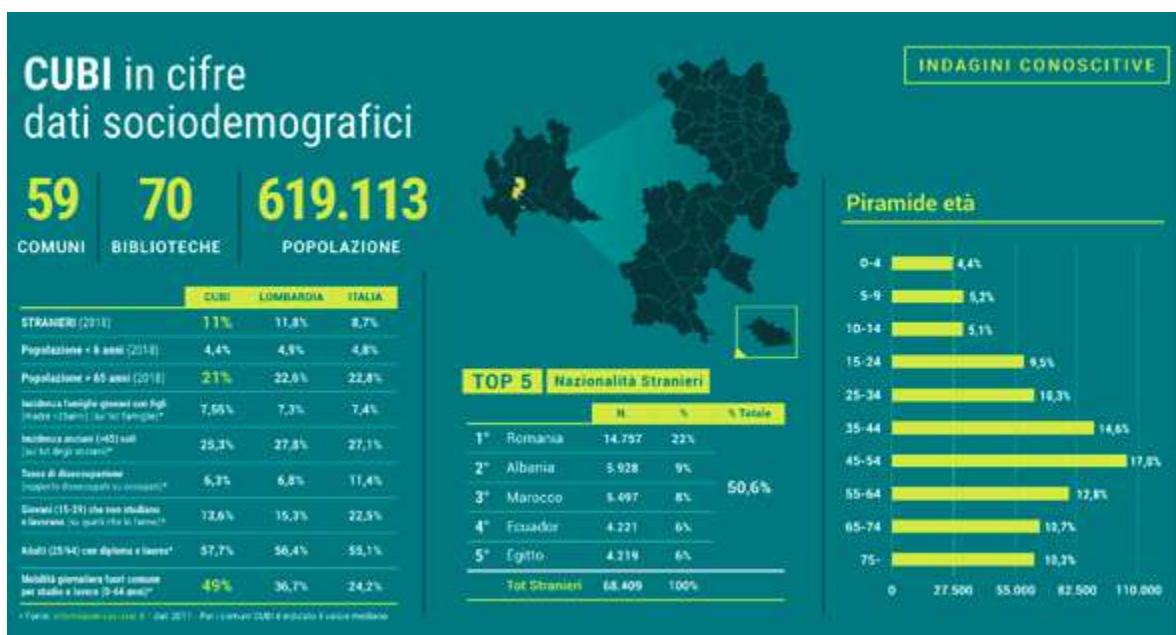


Fig.1 - CUBI in cifre: dati sociodemografici

1 Il dettaglio, su scala comunale, dei dati forniti in questo paragrafo sono disponibili qui: <http://bit.ly/36yVK0j>

Tabella 7.2.1. Caratterizzazioni socio-demografiche e prospettive

Condizioni	Prospettive
L'invecchiamento della popolazione (in area CUBI gli over 65 sono il 21%) è una tendenza che si accentua progressivamente.	Di qui l'esigenza di far crescere l'offerta di proposte culturali delle biblioteche per la terza e quarta età.
Il saldo demografico (spesso piatto o negativo) è sostenuto prevalentemente da quello migratorio (nel 2018 la popolazione straniera residente, nei Comuni in area CUBI, si è attestata all'11%).	Una buona offerta di servizi educativi-culturali per le famiglie con figli piccoli diventa fattore significativo di attrattività territoriale. Il tema della multiculturalità è questione rilevante per le biblioteche (specie nelle attività per le fasce di pubblico più giovani).
La forte tendenza alla mobilità per motivi di lavoro o studio che - in area CUBI - spinge giornalmente molti residenti a spostarsi al di fuori del proprio Comune (valore mediano: 49%).	La fruizione di servizi di vario tipo è - per i cittadini - un fatto sempre più indipendente e scollegato dallo specifico ambito di residenza; progettare un'offerta (bibliotecaria e culturale) su scala sovra-territoriale risponderebbe ad un dato di fatto e potrebbe produrre significativi vantaggi (per chi eroga e per chi fruisce i servizi).

### La spesa dei Comuni CUBI in cultura e in servizi bibliotecari

La spesa pro-capite dedicata alle attività e ai servizi culturali è, nell'area CUBI, molto diversificata. Suddividendo i risultati dei comuni CUBI in 4 fasce (quartili), la spesa procapite per tutte le attività e i servizi culturali è quella riportata nella tabella 7.2.2. All'interno di questa spesa, la percentuale media dedicata ai servizi bibliotecari è pari al 51,3%

Tabella 7.2.2. Spesa comunale pro-capite per attività e servizi culturali

Condizioni	Prospettive
<ul style="list-style-type: none"> <li>• quartile superiore: da € 80,6 a € 22,4</li> <li>• quartile medio-alto: da € 20,6 a € 16,1</li> <li>• quartile medio-basso: da € 15,2 a € 11,3</li> <li>• quartile inferiore: da € 11,2 a € 3,9</li> </ul>	Per delineare un progetto di ripensamento del servizio bibliotecario su scala territoriale diventa determinante una riflessione su requisiti e standard minimi di risorse (limitatamente a quelli connessi all'attività delle biblioteche)
Elaborazione da <a href="http://finanzalocale.interno.gov.it">finanzalocale.interno.gov.it</a> su consuntivi 2018, escludendo i Comuni facenti parte di Unioni.	

## Risorse a disposizione delle biblioteche e performance di servizio

Lo stato di salute delle biblioteche può essere verificato (tabella 7.2.3.), in modo sintetico, attraverso due tipi di indicatori: quelli relativi alle **risorse a disposizione** delle biblioteche CUBI (le sedi, la dotazione di personale, la quantità di nuovi libri comprati e la spesa corrente complessiva), quelli relativi alle **performance di servizio** registrate (i prestiti realizzati ed il numero di utenti attivi, ossia quelli che nel corso dell'anno hanno realizzato almeno un prestito).

Si tratta di indicatori connessi tra loro (è raro realizzare buone performance in un contesto di sotto-dotazione di risorse) ma che restituiscono un quadro parziale dell'effettiva resa di servizio delle biblioteche; esistono infatti molte attività che non lasciano traccia (e che è urgente iniziare a tracciare) come ad esempio: la partecipazione ad eventi, l'uso della biblioteca come sala studio o occasione di incontro.

I risultati delle biblioteche CUBI, rispetto al raggiungimento degli standard-obiettivo<sup>2</sup> connessi a questi indicatori, possono essere considerati<sup>3</sup> *adeguati*, *migliorabili* e oggettivamente *sotto-dimensionati*:

Tabella 7.2.3. - Biblioteche CUBI: indicatori di risorse e di performance

	INDICATORI di RISORSE				INDICATORI di RISULTATO	
	DIMENSIONE BIBLIOTECA	DOTAZIONE PERSONALE	ACQUISTO LIBRI	SPESA COMPLESSIVA	PRESTITI	UTENTI
<b>ADEGUATA</b>	46%	15%	7%	24%	27%	25%
<b>MIGLIORABILE</b>	27%	31%	29%	29%	29%	27%
<b>SOTTO DIMENSIONATA</b>	27%	54%	64%	47%	44%	48%

Elaborazione dati da Censimento Abil (2018), Regione Lombardia

Da questa analisi emergono diverse considerazioni riportate nella tabella 7.2.4.

2 Si fa riferimento ai seguenti indicatori della Associazione Italiana Biblioteche: 1) Superficie (dimensione biblioteca): valore di riferimento 0,5 mq ogni 10 abitanti; 2) Personale: 0,7 operatori ogni 2.000 abitanti; 3) Acquisto-libri: 180 nuovi acquisti/anno ogni 1.000 ab; 4) Spesa: almeno 18 euro per abitante; 5) Prestiti: almeno 2,5 prestiti per abitante; 6) Utenti (Impatto): almeno il 20% della popolazione.

3 Per adeguata si intende che il valore rilevato è  $\geq$  allo standard e fino al 25% inferiore; per migliorabile si intende che il valore rilevato è inferiore fino al 50% dello standard; per sottodimensionato si intende un valore rilevato ancora più basso del caso precedente.

**Tabella 7.2.4. - Considerazioni su risorse e performance**

Condizioni	Prospettive
In termini di risorse a disposizione e di conseguenza di performance realizzate si evidenzia un range molto ampio tra i risultati dei singoli Comuni.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La definizione di requisiti e dotazioni minime per le biblioteche che intendono partecipare ad un progetto di ripensamento su scala territoriale è determinante.</li> <li>Oggi, nelle biblioteche maggiormente sotto-dimensionate più del 50% dei residenti che fruiscono di servizi bibliotecari, non utilizzano la biblioteca del proprio Comune ma quelle limitrofe.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>I sottodimensionamenti più rilevanti riguardano la dotazione di personale e il budget a disposizione per l'acquisto-libri; si tratta di due ambiti-chiave, che determinano la qualità del servizio erogato.</li> <li>Talvolta la limitata capacità assunzionale degli Enti (prima ancora di disponibilità finanziarie necessarie) rappresenta un vincolo stringente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando la sottodotazione è lieve o media, è possibile pensare a percorsi graduali di miglioramento, agevolati da un coordinamento sistemico.</li> <li>Quando invece la sottodotazione è netta, ha forse più senso modificare gli obiettivi di servizio di quelle sedi, utilizzando le risorse disponibili su uno specifico sottoinsieme del target della biblioteca (ad esempio i bambini), indirizzando il resto dell'utenza (spesso già coinvolta da esigenze di mobilità nella propria vita privata) verso l'offerta di rete o delle biblioteche limitrofe, a fronte di un sostegno finanziario comunale verso questi servizi.</li> </ul>

L'indice d'impatto che misura la percentuale della popolazione utente della biblioteca (tabella 7.2.5.) è un indicatore sintetico sull'effettivo utilizzo del servizio bibliotecario.

Nell'area CUBI si assesta mediamente intorno al 12% (valore obiettivo >20%). Analizzando lo stesso indice per fasce d'età, emerge però che la capacità media di attrazione delle biblioteche CUBI nelle fasce 5/24 anni raggiunge già oggi livelli positivi (24%).

**Tabella 7.2.5. - Indici di impatto**

0-4	5-9	10-14	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74	75-
5%	25%	31%	19%	10%	11%	11%	10%	9%	4%

Tabella 7.2.6. - Impatto: condizioni e prospettive

Condizioni	Prospettive
<p>Analizzando lo stesso indicatore, biblioteca per biblioteca, si evidenziano situazioni molto diverse: in alcuni casi negative, in altre davvero eccellenti. Ad esempio l'84% dei bambini tra 5 e 9 anni a Trezzo sull'Adda e a Cavenago utilizzano la biblioteca, come quasi il 100% dei ragazzi tra 10 e 13 anni di Vizzolo e Bellusco. Non sono poche le biblioteche CUBI in cui percentuali vicine al 30% delle persone tra 35 e 65 anni (il triplo delle media CUBI) sono affezionati utenti, come il 9% degli over 75 di Segrate (in questo caso più del doppio della media CUBI).</p>	<p>In alcune biblioteche CUBI sono già state attuate modalità di promozione del servizio (assolutamente replicabili) capaci di affermare un forte ruolo della biblioteca nella comunità. È opportuno diffonderle, come buone pratiche, nel maggior numero di biblioteche.</p>

### Il personale che opera nelle biblioteche CUBI

Il personale attivo nelle biblioteche CUBI è quantitativamente sottodimensionato (0,4 operatori *full-time-equivalent* ogni 2.000 abitanti contro la soglia minima di 0,7 prevista dagli standard-obiettivo AIB), anche in questo caso con forti differenze tra sede e sede.

Dal punto di vista dell'inquadramento contrattuale, è composto al 55% da dipendenti comunali a tempo indeterminato: per tre quarti di sesso femminile, con età media di 52 anni e titolo di studio medio-alto (al 46% laureati, prevalentemente in materie umanistiche). Non è trascurabile (10%) la componente di personale fornita da cooperative, a seguito di esternalizzazione completa o parziale del servizio da parte di alcuni Comuni.

Collaborano all'attività delle biblioteche CUBI anche vari operatori del servizio civile nazionale (e altre forme simili) che costituiscono 13% degli operatori.



Tabella 7.2.7. - Personale nelle biblioteche CUBI

Condizioni	Prospettive
<p>Considerando esclusivamente lo staff comunale e di cooperativa, più della metà delle biblioteche CUBI (56%) sono gestite da un unico operatore, nella maggioranza dei casi dedicato anche ad altre attività comunali; soltanto il 9% le biblioteche dispone di 6 o più unità di personale.</p>	<p>Per le biblioteche mono-operatore potrebbe essere molto utile disporre di alcune tipologie di servizi al pubblico (attività di promozione, offerta corsi, interventi di contrasto al divario digitale) garantiti da interventi e personale "di rete" (considerando il tempo-lavoro e le competenze specifiche che richiedono)</p>
<p>Lo staff di ruolo comunale è in prevalenza composto da donne, età media 52 anni, con formazione umanistica, risulta quindi basso il livello di interdisciplinarietà nel personale.</p>	<p>Se il sistema bibliotecario assumesse una forma di gestione meno vincolata alle capacità assunzionali degli enti locali, sarebbe possibile - per la realizzazione di determinati servizi - inserire in staff risorse umane con profili professionali e anagrafici variegati.</p>
<p>I processi di esternalizzazione del servizio avvengono spesso sulla base di criteri esclusivamente economici e per periodi di breve durata; questo spesso determina un alto turn-over del personale (talvolta con limitata esperienza).</p>	<p>Se il sistema bibliotecario assumesse una forma di gestione idonea potrebbe gestire in-house affidamenti per la gestione diretta dei comuni sprovvisti di personale bibliotecario, assicurando continuità e livelli qualitativi di servizio pre-definibili (contratto di servizio).</p>
<p>La quota di personale volontario che offre collaborazione (continuativa o sporadica) costituisce il 21% sul totale delle persone che - con funzioni e ruoli differenziati - partecipa operativamente nell'attività delle biblioteche CUBI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La significativa presenza di volontari (servizio civile, volontari singoli) va vista come una risorsa quando utilizzata in logica di supporto all'attività ordinaria o per lo sviluppo di progettualità accessorie. Talvolta assume invece una finalità sostitutiva del personale con evidenti problematiche di servizio.</li> <li>• Sarà importante definire linee-guida condivise a livello di sistema bibliotecario sul positivo e appropriato coinvolgimento del personale volontario.</li> </ul>

### L'analisi delle sedi delle biblioteche CUBI

All'interno del Sistema Bibliotecario CUBI sono presenti diverse biblioteche di grande suggestione, tecnicamente e funzionalmente molto ben progettate. Non sono tuttavia la maggioranza e pochissime di queste sono state ideate fin da principio per essere biblioteche. La gran parte delle sedi sono state collocate all'interno di strutture nate con altri scopi, raramente con una preliminare approfondita riflessione sull'organizzazione e la funzionalità degli spazi (tabella 7.2.8).

Nell'ambito del progetto "Un piano strategico per CUBI" è stata realizzata una collaborazione con il Politecnico di Milano finalizzata alla valutazione dell'efficacia delle biblioteche CUBI, con l'obiettivo di favorire e facilitare un futuro processo di rinnovamento delle strutture<sup>4</sup>.

L'indagine ha preso avvio con approfonditi sopralluoghi presso otto sedi che presentavano forti similitudini con diverse altre, in termini di tipologia dell'edificio, livello di dimensionamento spaziale, accuratezza del progetto architettonico/bibliotecnico iniziale e di numerose altre variabili. La scelta fatta permette di considerare i risultati dell'analisi in buona parte generalizzabili anche per le biblioteche non direttamente ispezionate.

Le principali criticità emerse riguardano sette diversi ambiti problematici che trovano infatti frequente riscontro nelle 70 biblioteche CUBI:

1. basso livello di visibilità e di riconoscibilità dell'edificio;
2. limiti nella accessibilità (fisica e simbolica) alla struttura;
3. carenza di spazio;
4. limitata flessibilità degli interni;
5. inadeguata distribuzione dei servizi;
6. qualità dell'illuminazione;
7. ridotto comfort di climatizzazione.

**Tabella 7.2.8. - Le sedi delle biblioteche: condizioni e prospettive**

Condizioni	Prospettive
<p>La qualità dello spazio a disposizione della biblioteca incide in modo significativo sulla percezione del servizio da parte del pubblico. Disporre di indicazioni specialistiche per avviare un percorso di miglioramento delle strutture è un passaggio determinante per riqualificare gli spazi, anche con interventi a basso-costo</p>	<p>La collaborazione con il Politecnico si è conclusa con la redazione di una agile linea-guida per avviare interventi di riqualificazione delle biblioteche CUBI (disponibili al cap. 2.2).</p>

<sup>4</sup> Il rapporto conclusivo dell'indagine è disponibile al cap. 2.2 della presente pubblicazione.

## La necessità di cambiamento: il punto di vista di amministratori e bibliotecari

Nell'ambito del percorso di partecipazione per l'elaborazione del piano strategico per CUBI, sono stati coinvolti attivamente - sia gli amministratori che i bibliotecari - in momenti formativi e in attività propositive: sondaggi e workshop (vedi i paragrafi 2.3, 2.4 e il cap. 3 del presente rapporto). In particolare i sondaggi erano diretti a raccogliere opinioni e contributi su vari temi connessi alle ipotesi di ridisegno dei servizi bibliotecari futuri, quali ad esempio la messa a fuoco:

- dei punti di forza/debolezza delle biblioteche CUBI;
- di nuovi servizi rispondenti alle mutate necessità del pubblico;
- di nuovi servizi di back-office per le biblioteche da delegare al sistema bibliotecario (inteso come soggetto strumentale).

Entrambi i sondaggi hanno registrato un buon livello di risposta: 86% da parte dei bibliotecari, 55% da parte degli amministratori.

Per quanto riguarda la richiesta di nuovi servizi di back-office per le biblioteche, da delegare al centro-rete il dettaglio (articolato nelle 4 fasce dimensionali dei Comuni), una quadro viene presentato nella tabella 7.2.9:

**Tabella 7.2.9. - Richiesta di nuovi servizi al centro-sistema CUBI**

SERVIZIO PROPOSTO (punteggio max = 4)	Punteggio medio teorico	comuni fino a 5.000 abitanti	comuni da 5 a 12.000 ab.	comuni da 12a a 20.000 ab.	comune oltre 20.000 ab.	Punteggio medio totale
<b>E</b> Fornitura temporanea di personale	2.5	2.92	3.54	3.2	3	3.22
<b>C</b> Servizi di comunicazione		3.15	2.92	3.1	2	3.02
<b>A</b> Consulenza per interventi edili		2.62	3.46	2.2	4	2.94
<b>D</b> Gestione diretta della biblioteca		3.23	3.15	2	1	2.94
<b>I</b> Gestione di eventi complessi		2.77	2.85	2.6	3	2.78
<b>G</b> Gestione di interventi biblioteconomici		2.62	3	2.2	1	2.66
<b>B</b> Gestione degli archivi storici		2.69	2.85	1.8	3	2.63
<b>H</b> Coordinamento di calendari e orari		2.46	2.38	2.2	2	2.38
<b>F</b> Gestione di servizi ausiliari		2.31	2.7	1.6	1	2.31

Per comodità di lettura nella tabella sono stati evidenziati (sfondo verde) i punteggi superiori alla media teorica e in rosso il punteggio massimo espresso da ogni fascia dimensionale di Comuni.

Per quanto riguarda i nuovi servizi da offrire all'utenza (ne sono stati proposti 21 su cui esprimersi), la tabella sottostante riporta le 5 macro-categorie in cui sono stati raggruppati: ogni categoria ha registrato un punteggio medio superiore a media teorica (risultando quindi apprezzato).

Tabella 7.2.10. - Nuovi servizi per il pubblico

Nuovi servizi per il pubblico	Punteggio medio teorico	Punteggio medio ottenuto (max 4)
Iniziative culturali non librerie	2.5	3.09
Sostegno alla socialità lavorativa e civica		3.01
Servizi alla comunità di natura sociale		3.00
Corsi		2.89
Prestiti alternativi		2.66

La percentuali degli intervistati che si è espressa a favore all'idea di progettare/realizzare la nuova offerta con un forte coordinamento sistemico è altissima: 91% per gli amministratori (9% indecisi, nessuno contrario) e 88% dei bibliotecari (8% indecisi, 4% contrari).

## 7.2.2. Trasformazioni di contesto pongono domande ed esigenze nuove

In quali dinamiche di contesto - a livello macro e a livello micro - viene ripensato il futuro di CUBI, quali prospettive e quali domande orientano l'elaborazione partecipata del piano strategico per il prossimo quinquennio? I cambiamenti sociali che si manifestano su scala macro riverberano a livello locale, sulle biblioteche e sul loro progetto di sistema. In questo passaggio ricapitoliamo sia i principali fenomeni che determinano mutamenti avvertiti diffusamente, sia gli effetti in termini di trasformazione delle attese e delle esigenze che si manifestano nei confronti delle biblioteche CUBI.

### Macro cambiamenti producono effetti locali

Possiamo identificare alcune macro trasformazioni sociali che hanno impatti consistenti sulle questioni che investono le linee di azione delle biblioteche. Le tecnologie digitali modificano incessantemente gli stili di vita, i processi di acquisizione di informazione, il consumo di beni e servizi culturali, con una tendenza verso l'individualizzazione della fruizione.

Dall'interazione fra cambiamenti tecnologici, fenomeni migratori, cambiamenti climatici, il protrarsi e il ripresentarsi ciclico di crisi economiche, si producono effetti sistemici e imprevedibili e condizioni sociali (forme di marginalità e di povertà) che investono i servizi pubblici e i sistemi di welfare e che esigono di ripensare politiche e linee di azione, attivando servizi comunitari e forme di welfare più duttili ed efficaci (Ferrera, 2019).

### La realtà cambia, cambiano le biblioteche

I cambiamenti tecnologici, economici, demografici, ambientali, sociali impattano sui territori, sulle amministrazioni locali, sui servizi pubblici e quindi anche sulle biblioteche - oggetto delle nostre analisi e delle nostre proposte. Diversi indicatori segnalano sommovimenti profondi in atto: per tutti il calo drastico e irreversibile dei prestiti. Il ruolo affidato alle biblioteche pubbliche - tradizionalmente centrato sull'offerta di libri - da diversi anni va modificandosi. I cambiamenti ai quali abbiamo accennato hanno prodotto effetti rilevanti sulla fruizione dei servizi tradizionali: la biblioteca non è più il dispositivo per eccellenza che assicura un accesso alle informazioni (Cavalli, 2016).

Nei paesi del Nord Europa la reazione ai mutamenti di scenario ha comportato la riprogettazione delle funzioni assegnate alle biblioteche, avviando politiche di rinnovamento dell'impostazione delle offerte e rimodulazione dei servizi, di collaborazione con altri servizi pubblici locali, di integrazione e coesione sociale, chiedendo alle biblioteche di assumere la funzione di hub culturale nell'ambito di iniziative di rigenerazione urbana o di strategie di realizzazione di città più attente, aperte e inclusive. In questo contesto in trasformazione, è quindi urgente ripensare - in termini strategici - quale debba essere il perimetro dell'offerta dei servizi bibliotecari.

I cambiamenti sociali e i cambiamenti tecnologici, le rinnovate domande di cultura e di socialità che investono l'identità delle biblioteche sono motori di ripensamento dei modelli operativi su scala locale: trasformazioni culturali, evoluzioni tecnologiche, tensioni sociali rappresentano una spinta all'innovazione: già oggi nelle attività quotidiane delle biblioteche si notano risposte propositive e costruttive, che non solo hanno già superato la visione tradizionale che assegna come mission esclusiva la promozione del libro e della lettura ma stanno introducendo una pluralità di servizi culturali e di interventi di animazione e coinvolgimento sociale, al punto di riconoscere una funzione di incubatore socio-culturale.

Le riflessioni interne al mondo delle biblioteche sono in sintonia con le riflessioni che si sviluppano sul piano culturale, nella scuola, nel welfare, nel dibattito scientifico, e concordano nel prefigurare biblioteche pub-

bliche permeabili e propositive rispetto alle trasformazioni accennate, proattive nel ripensarsi ed evolvere, ricercando sintesi dinamiche tra le funzioni istituzionali proprie delle biblioteche e la capacità di rispondere a cambiamenti diffusi.

Nuove proposte di intervento espresse in termini di modularità di spazi pubblici accessibili, occasioni di partecipazione, varietà di servizi (di orientamento nelle informazioni e nelle conoscenze, aggiornamento delle competenze e formazione continua nell'arco e nelle dimensioni di vita), molteplicità di opportunità culturali e del tempo libero, pluralità di competenze espresse dai chi opera nelle biblioteche, promosse e rese accessibili in forma di proposte concrete.

### **L'esigenza di rinnovate competenze professionali**

La qualità delle competenze professionali è un fattore essenziale di ogni territorio e le biblioteche -che hanno come mission favorire lo sviluppo e l'aggiornamento delle competenze nelle persone - possono essere luoghi propositivi e attrattivi. Per chi opera in biblioteca si tratta di mantenere fede alla propria vocazione, aggiornando i modi per perseguirla e gli strumenti da utilizzare.

Al libro, che non può più essere solo di carta, andrebbero affiancati nuovi strumenti: offerta di formazione continua, processi di apprendimento tra pari, coinvolgimento dei cittadini per progettare attività che più interessano. Nuovi ferri del mestiere dunque, a cui va affiancata la capacità di utilizzarli al meglio, rinnovando la figura del bibliotecario: regista dei nuovi servizi e fulcro di questo complesso intreccio di relazioni volte a sviluppare, acquisire e condividere conoscenze.

In questo scenario, ai bibliotecari servono competenze per comunicare in modo efficace, sono necessari saperi pratici per accogliere il pubblico e offrire servizi di qualità, per collaborare e costruire alleanze (con gli utenti e con gli altri attori territoriali). In sintesi, le équipes di operatori delle biblioteche CUBI dovranno disporre di rinnovate competenze di promozione culturali, innervate dalla capacità di relazionarsi con persone portatrici di sensibilità, aspettative, domande, disponibilità differenti, che cambiano nel tempo (Solidoro, 2020).

Per immaginare un nuovo ruolo per le biblioteche è necessario che le figure o le équipes dei bibliotecari dispongano di creatività, competenze di progettazione, un certo gusto di mettersi in gioco per identificare nuove esigenze e nuove proposte. Serviranno competenze di facilitazione necessarie a favorire l'attivazione di gruppi d'interesse o per mettere a punto offerte di formazione continua, coinvolgendo professionisti e risorse interne alle comunità territoriali o che trovano un attrattore aggregante proprio nelle biblioteche. Queste abilità che si intrecciano con le competenze di comunicazione visiva e scritta, su carta e sui media digitali. Si tratta di tornare ad investire su profili professionali complessi e variegati, capaci di attingere da esperienze e strumenti provenienti da altri settori, disponibili a sperimentare collaborazione con organizzazioni oggi distanti dal raggio di azione delle biblioteche. Si tratta di immaginare e di lavorare per valorizzare, consolidare, potenziare un profilo professionale essenziale per la vitalità delle biblioteche e delle comunità locali.

## 7.3. Proposta di piano strategico per CUBI

Il documento che segue presenta una prima proposta di piano strategico con l'intento di fornire gli elementi essenziali per favorire confronto, discussione, approfondimenti da parte degli attori coinvolti nella ideazione partecipata. In particolare la presente proposta di piano strategico intende essere un documento di base rivolto agli amministratori locali che hanno la responsabilità di vagliare e arricchire i contenuti, e di deliberarne l'attuazione.

### IL DISEGNO STRATEGICO: finalità, indirizzi di servizio, schemi di riferimento

Un piano strategico, per essere condiviso e comunicato, deve collocare proposte e linee di azione all'interno di un più ampio quadro di riferimento che chiarisca il senso dell'agire ed espliciti le finalità (missione), l'orizzonte (visione) ed i riferimenti (valori) dell'organizzazione, definendo quali sono i soggetti che, con diverse funzioni, ne assumono responsabilità di indirizzo e di gestione (amministratori locali e bibliotecari).

Le biblioteche pubbliche sono biblioteche per tutti, non destinate a un pubblico specifico; si rivolgono invece alla comunità, costituita da una pluralità di possibili fruitori, che esprimono esigenze e domande diversificate.

Le biblioteche pubbliche non esauriscono le proprie funzioni mettendo a disposizione collezioni librerie e promuovendo la lettura. È più ampio l'ambito della loro azione: comprende ogni attività che favorisca l'accesso al sapere, lo sviluppo di abilità e la condivisione di conoscenze tra le persone. Le biblioteche sono inoltre spazi pubblici, capaci di offrire ambienti confortevoli e accoglienti per coltivare interessi, fruire e produrre cultura, favorendo legami per una socialità aperta e inclusiva.

CUBI è una sistema bibliotecario, una forma di collaborazione tra amministrazioni comunali che cooperano per garantire una più efficace gestione delle proprie strutture; più precisamente:

- **è un patto di collaborazione** tra partner che definisce finalità comuni, contenuti e ambiti di servizio, priorità e modalità organizzative;
- **è una rete di biblioteche pubbliche locali** di cui ogni singolo Comune è titolare e finanziatore;
- **è un soggetto strumentale** (centro-servizi) che – sulla base degli indirizzi espressi nel patto di collaborazione – fornisce supporto operativo alle biblioteche, affinché meglio realizzino le proprie funzioni.

Quelle che seguono sono le proposte di missione, visione e valori-guida emergenti dal lavoro di ascolto e di confronto sviluppato attraverso il percorso partecipato di costruzione del **Piano Strategico delle Biblioteche CUBI 2021/2025**.



©Foto: Simone Ronzio

## MISSIONE

La missione indica quali sono i propositi e gli obiettivi di lavoro delle biblioteche CUBI

La biblioteca è uno spazio pubblico - piacevole, accogliente e al servizio della comunità - che promuove (con i propri servizi) conoscenze, abilità e competenze, favorendo relazioni tra persone.

La biblioteca raggiunge le sue finalità quando è in grado di incidere positivamente sulla qualità della vita di un numero rilevante di cittadini, contribuendo a vivacizzare e valorizzare l'offerta e l'identità culturale locale.

## VISIONE

La visione definisce cosa vogliono diventare le biblioteche CUBI nei prossimi anni

**Le Biblioteche CUBI** sono posti belli da frequentare per conoscere, trovare stimoli e incontrare persone

**La rete CUBI** è una rete di proposte culturali, relazioni e servizi diffusa sul nostro territorio

## VALORI

I valori indirizzano le azioni e i comportamenti di chi opera e gestisce le biblioteche CUBI

accoglienza | curiosità | semplicità | scientificità  
professionalità | pluralismo | rispetto | collaborazione  
partecipazione | responsabilità | concretezza  
qualità | sostenibilità | innovazione | bellezza



## RESPONSABILITÀ CHIAVE

Per realizzare missione e visione è fondamentale l'impulso – con funzioni e responsabilità diverse – dei decisori politici e dei bibliotecari.

I DECISORI POLITICI	I BIBLIOTECARI
Sono consapevoli delle finalità, dei valori e degli indirizzi del servizio bibliotecario condivisi nella rete di cooperazione CUBI;	Utilizzano, oltre ai libri, ogni strumento idoneo a promuovere conoscenze, abilità e competenze;
Conoscono condizioni, attività e risultati della biblioteca che amministrano e i relativi punti di forza e debolezza;	Realizzano (quando immediatamente possibile) e propongono (quando altri devono decidere) ogni correttivo utile a rendere la biblioteca piacevole e accogliente;
Partecipano alla definizione delle scelte politiche e gestionali della rete di cooperazione CUBI;	Favoriscono relazioni tra le persone, mettendo a disposizione della comunità informazioni, spazi, contenuti e occasioni di promozione culturale e sociale;
Tengono in considerazione decisioni, priorità, impegni e requisiti minimi condivisi su scala di sistema nell'assunzione delle scelte a valenza locale;	Dialogano, collaborano e stringono alleanze con altre agenzie di promozione sociale (a partire da quelle territorialmente più vicine, quali la scuola e le organizzazioni di promozione sociale);
Co-definiscono obiettivi e priorità di servizio della biblioteca locale;	Ascoltano le esigenze del proprio pubblico di riferimento e lavorano per renderlo informato, partecipe e coinvolto, ampliando la platea dei fruitori del servizio.

## SCHEMI DI RIFERIMENTO

Due diversi modelli riferimento offrono le coordinate per indirizzare le linee di azione e le proposte operative che verranno illustrate nei prossimi paragrafi. Si tratta di stimoli che - seppure sviluppati in contesti a noi lontani - propongono soluzioni concrete che ben si adattano alle esigenze emerse dal percorso di costruzione del *Piano Strategico delle Biblioteche CUBI*.

Il primo riferimento, che prende il nome di *modello dei 4 spazi*<sup>1</sup>, definisce come gli spazi della biblioteca debbano essere condizionati dalle funzioni che essa intende garantire ai propri possibili utilizzatori. Il secondo riferimento<sup>2</sup> invece sistematizza le molteplici funzioni che assolve la biblioteca pubblica nel realizzare la propria attività, nei confronti degli individui e della collettività.

### Biblioteche coinvolgenti: i quattro spazi dell'offerta

Le biblioteche non sono istituti di istruzione, ma di cultura e conoscenza, informali e di libero accesso, destinati a un pubblico molto ampio, e in grado anche di intercettare utenti potenziali che possono risultare esclusi da altre strutture pubbliche e private. Proprio perché destinate a un pubblico ampio e generalista, le biblioteche devono rafforzare l'offerta in termini di apprendimento e ispirazione, a partire dai bisogni degli utenti, articolando i servizi proposti in quattro diversi spazi che vanno intesi come aree concettuali e possono trovare riscontro sia in termini di ambienti fisici, sia in termini di attività e risorse (Muscoli, 2016).

Secondo questo modello le biblioteche per essere ricettive e inclusive devono operare facendo interagire fra loro quattro dimensioni-guida:

- promuovere ispirazione ed esperienze (*inspiration space*);
- rendere possibili apprendimenti e scoperte (*learning space*);
- attivare momenti di socializzazione e di partecipazione (*meeting space*);
- stimolare attività e creatività (*performative space*).

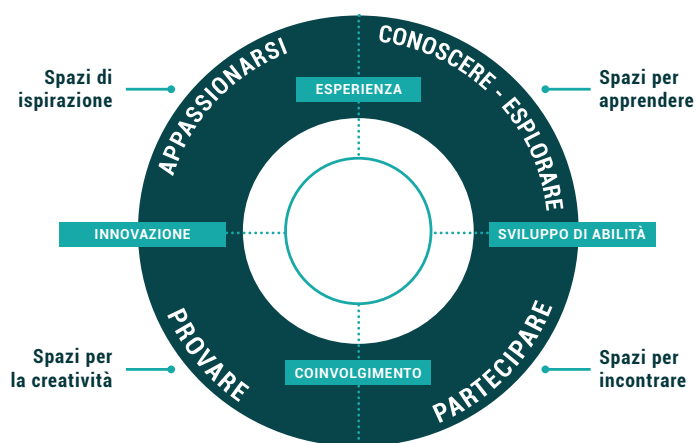


Fig. 1 - Modello dei 4 spazi

1 Il *modello dei 4 spazi* è stato messo a punto a partire dal 2010 da Dorte Skot-Hansen, Henrik Jochumsen e Casper Hvenegaard Hansen della *Royal School of Library and Information Science* di Copenhagen

2 Si tratta di una sistematizzazione, sviluppata nel 2009 da J. Blasco della *Diputació Barcelona*, relativa all'analisi d'impatto del sistema bibliotecario sulla comunità catalana.

Questa impostazione mira ad offrire a chi entra in biblioteca una pluralità di possibilità: coinvolgimento, immersività, emozioni, stimoli, potenziamento delle competenze, innovazione. Le quattro dimensioni diventano così indirizzi che guidano le progettualità e le attività delle biblioteche, orientando secondo linee comuni e lasciando spazi di messa a punto dell'operatività in ragione delle peculiarità, delle vocazioni e delle specificità locali.

## La creazione di valore: le funzioni chiave delle biblioteche pubbliche

Le biblioteche sono spazi per i singoli utenti, in condizioni diverse e nelle diverse fasi della vita, per famiglie, per gruppi informali uniti da comuni interessi, per lo sviluppo e la promozione dei territori. Le biblioteche impattano su varie dimensioni della comunità in cui operano: senza dubbio su quella culturale e sociale ma non di meno su quella economica ed educativa.

Il valore prodotto dal loro servizio può essere considerato sia dal punto di vista del singolo, che da quello dell'intera collettività.

Lo schema sotto riportato, per ogni prospettiva assunta e per ogni dimensione analizzata, mette a fuoco quali possono essere le funzioni-chiave esercitate dalla biblioteca. Emerge un quadro, articolato ed ampio, costituito da 18 diversi obiettivi assegnabili al servizio bibliotecario.

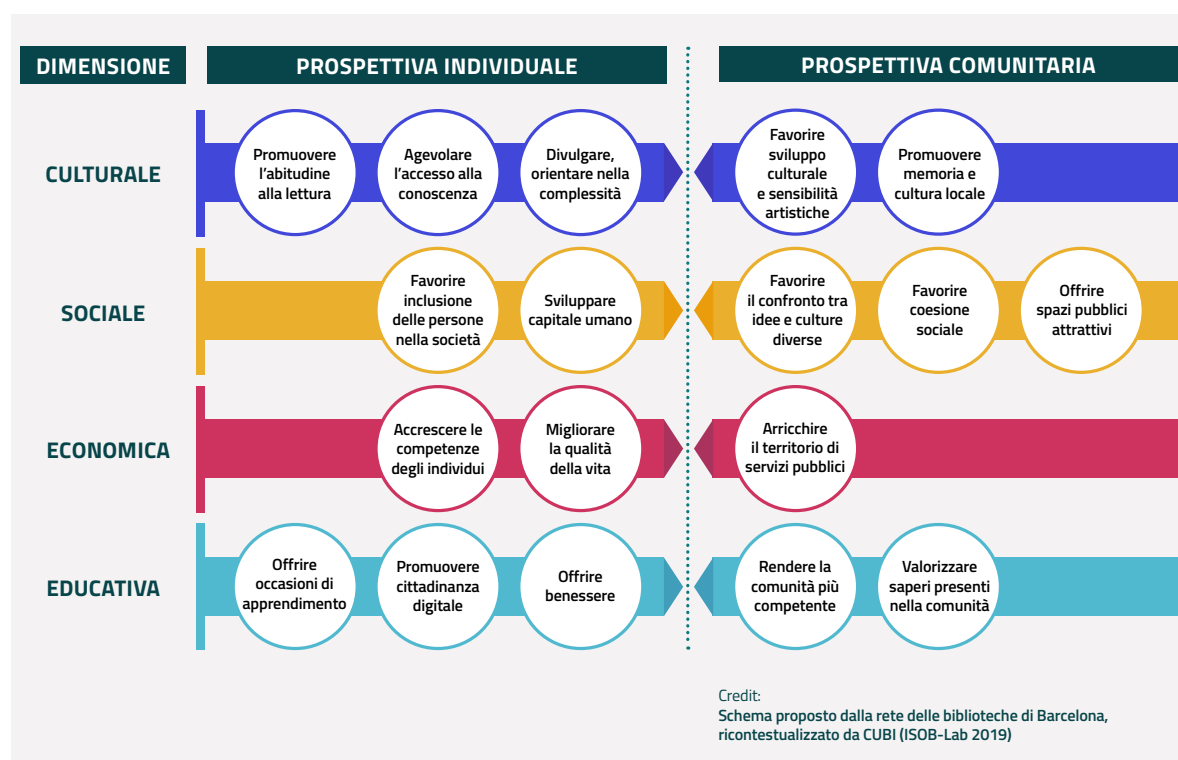


Fig. 2 - Funzioni-chiave della biblioteca pubblica

## LE LINEE DI AZIONE: nuovi principi organizzativi, obiettivi e programmi

I modelli presi a riferimento - adeguatamente adattati al contesto delle biblioteche CUBI - sono importanti per delineare un indirizzo condiviso di servizio; vanno tuttavia declinati in concrete indicazioni operative attraverso l'assunzione di **nuovi principi organizzativi** e la definizione di **obiettivi strategici** e **programmi specifici** di medio-lungo periodo.

### NUOVI PRINCIPI ORGANIZZATIVI

Fino ad oggi CUBI si è limitato ad offrire alle biblioteche pochi servizi di back-office di natura prevalentemente tecnico-amministrativa, lasciando ai bibliotecari attivi nelle singole sedi l'onere di progettare e realizzare, in modo autonomo e indipendente, tutti i servizi diretti al pubblico. Tuttavia le indagini realizzate sull'attuale contesto di servizio delle biblioteche CUBI ha messo in luce, con forti differenze tra sede e sede, un diffuso quadro di sotto-dotazione di risorse e una bassa capacità d'impatto del servizio.

Per di più, le trasformazioni socio-tecnologiche in atto hanno radicalmente cambiato bisogni, necessità e desideri del pubblico reale (poco) e potenziale (tanto) delle biblioteche, fino a diffondere l'errata convinzione che queste strutture siano inesorabilmente destinate a diventare luoghi obsoleti e marginali. Non è così. Le biblioteche quando hanno a disposizione spazi attraenti possono offrire servizi diversi, adeguati alle diverse esigenze delle persone; occorre però definire un perimetro di pertinenza della nuova offerta, che è quello (ampio) della condivisione di conoscenze e competenze.

Di fronte ad una ipotesi di cambiamento così sfidante una singola biblioteca, anche la meglio equipaggiata, non avrebbe tuttavia nessuna *chance* di farcela da sola. Troppi investimenti, rischi e incognite. Ecco perché si propone di introdurre sei nuovi principi nel ripensamento organizzativo di CUBI:

#### 1. Ampliare e diversificare la gamma dei servizi offerti

Messo a fuoco che il nuovo ambito di offerta della biblioteche CUBI è quello della condivisione di conoscenze e competenze, lo spazio di allargamento delle proposte è molto ampio.

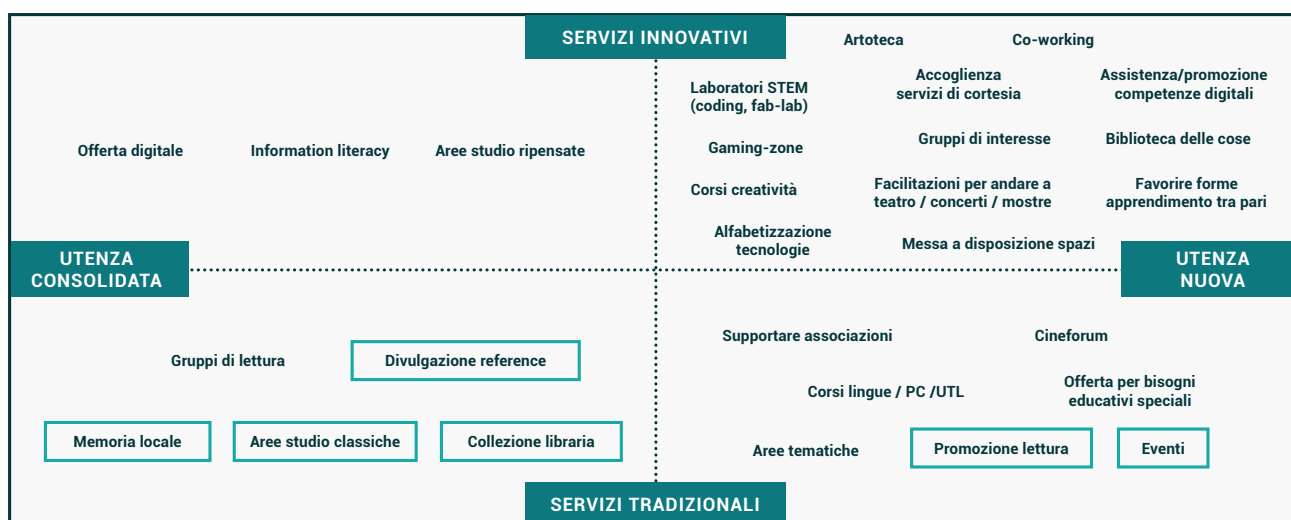


Fig. 3 - Servizi consolidati vs innovativi

Nello schema riportato sono indicati 28 diversi servizi, articolati *a matrice*, in funzione della loro capacità di coinvolgimento di pubblico (consolidato o nuovo) e della loro natura (più tradizionale o innovativa). Soltanto sei servizi (evidenziati nello schema) fanno parte della attuale capillare offerta delle biblioteche CUBI. I restanti attualmente non vengono garantiti o sono proposti in un numero esiguo di sedi.

Molti di questi nuovi servizi sono stati oggetto di studio del percorso formativo proposto ai bibliotecari (**qui** documentato). La loro offerta (sperimentata in biblioteche italiane ed estere) ha sempre sviluppato forte capacità di attrazione.

## 2. Lavorare per programmi in un contesto di rete

Il *Piano Strategico delle biblioteche CUBI 2021/2025* definisce nuovi indirizzi, chiarendo le finalità (mission) e l'orizzonte (vision) dell'azione della rete bibliotecaria, declinando priorità e attività rispettivamente in 5 obiettivi strategici e 4 programmi d'intervento, di lungo periodo.

In questo scenario, CUBI - capovolgendo l'attuale assetto organizzativo focalizzato esclusivamente su attività di back-office - intende realizzare, con gradualità, il maggior numero di servizi per il pubblico in modo organico, pianificando e attuando soluzioni basate sulla condivisione di *know-how* e di risorse di rete (economiche, umane e strumentali), applicando un approccio modulare, attraverso l'ideazione, la progettazione e la realizzazione di format ben collaudati.

Il nuovo assetto, darà vita ad un centro-servizi di rete in grado di fornire:

- **Servizi di base per le biblioteche**, focalizzati su attività di back-office, finanziati da tutti i Comuni partner del Sistema Bibliotecario;
- **Servizi "a domanda" per le biblioteche**, focalizzati sia sul front-office che sul back-office, finanziati esclusivamente dai Comuni partner interessati a richiederli;
- **Servizi "a domanda" offerti direttamente al pubblico**, a fronte di compartecipazione parziale o totale dei costi.

## 3. Conoscere meglio il pubblico

Nella progettazione di nuovi servizi o nella ricalibrazione di quelli consolidati è fondamentale sviluppare una buona conoscenza dei pubblici di riferimento. Il pubblico non è infatti costituito da un insieme indifferenziato di potenziali utenti ma da specifici sottoinsiemi di persone con esigenze, priorità, interessi molto diversi, talvolta confliggenti tra loro.

Per questa ragione è stata predisposta una categorizzazione (disponibile al paragrafo 5.2 del presente rapporto) che individua 12 differenti profili di pubblico; per ognuno descrive - in modo certamente stereotipato ma analitico e verosimile - caratteristiche, bisogni e motivazioni prevalenti di un possibile contatto con i servizi delle biblioteche. Si tratta di uno strumento di lavoro, non esaustivo e da adattare ai vari contesti, che potrà però fornire suggestioni per personalizzare più a fondo la nuova offerta della rete CUBI.

## 4. Adottare soluzioni diverse per soddisfare bisogni diversi

Progettare nuovi servizi all'interno di una rete bibliotecaria territoriale, offre soluzioni organizzative (differenziate e più razionali) non disponibili quando si opera autonomamente.

Molte della attività innovative proposte (vedi la precedente Figura 3) contengono complessità e richiedono risorse non indifferenti (di spazio, di budget, di competenze di chi eroga il servizio); ciò non toglie che risultino molto attrattive, qualificando l'offerta agli occhi del pubblico.

In una rete, è possibile strutturare ogni sede per garantire servizi di base e di prossimità e - solo dove si hanno strutture e risorse - servizi *di nicchia* (sale studio disponibili fino a tarda sera, servizi personalizzati di avvicinamento alle nuove tecnologie, ludoteche di qualità): quando si offre qual-

cosa che davvero interessa, le persone sono disposte a muoversi.

Inoltre, le biblioteche possono offrire servizi non materiali; in questo senso il digitale è una risorsa - ed un approccio - da usare più intensamente. Per altre tipologie di offerta invece, non è necessario operare all'interno della biblioteca (*location* diverse risultano addirittura più attraenti). Infine talvolta, è più funzionale far circolare quanto serve per erogare un servizio, anziché dotare ogni sede del necessario.

Sulla base di questi diversi approcci la Figura 4, riarticola i nuovi servizi in quattro diverse categorie, definendo per ognuna le logiche organizzative adottabili, dal punto di vista della razionalità operativa e dell'utente.

DI PROSSIMITÀ	DELOCALIZZABILI	SMATERIALIZZABILI	MOBILI
Chi fruisce del servizio ha necessità (o forte preferenza) che il luogo di erogazione sia vicino e facilmente raggiungibile	La specificità o la capacità di richiamo dell'offerta è tale da rendere la distanza fisica una variabile meno rilevante	Servizi fruibili (o resi fruibili) da remoto	Le caratteristiche del servizio (strumentazione, know-how) sono tali da rendere più opportuno farlo "circuitare" presso varie sedi o dove non esistono sedi
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sezione bambini/famiglie Raccolta libraria molto agile, ma aggiornata</li> <li>Area giornali/riviste</li> <li>Spazi/attività per favorire socialità e mutua-collaborazione</li> <li>Buca di restituzione outdoor</li> <li>Ritiro libri inter-prestito</li> <li>Area wifi e pc al pubblico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sezioni librerie particolarmente fornite o specializzate</li> <li>Sala studio per universitari</li> <li>Spazi di co-working</li> <li>Artoteca</li> <li>Gruppi di interesse</li> <li>Gaming-zone</li> <li>Biblioteca delle cose *</li> <li>Fab-lab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offerta digitale (ebook, edicola online, audiolibri)</li> <li>Help-desk remoto x utenti</li> <li>Servizio ILL/DD Reference remoto</li> <li>Facilitazioni x andare a teatro/concerti/mostre</li> <li>Promozione/comunicazione /registrazione eventi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventi</li> <li>Offerta corsi **</li> <li>Format di promozione della lettura</li> <li>Supporto individualizzato su competenze digitali</li> <li>Cineforum **</li> <li>Mostre</li> <li>Attività laboratoriali STEM</li> <li>Bibliobus</li> </ul>
* Parzialmente smaterializzabile   **Location e strumentazioni ingombranti a parte			

Fig. 4 - Bisogni diversi, soluzioni diverse

### 5. Valorizzare la prossimità per garantire una maggiore offerta

Nell'attuale assetto organizzativo di CUBI, ogni biblioteca propone i servizi al pubblico che ha la forza di garantire (dal sistema bibliotecario ottiene le sole attività di supporto, prevalentemente di natura tecnica).

Il nuovo Piano Strategico introduce due diversi interventi migliorativi:

- amplia le attività richiedibili al centro-servizi;
- propone ai Comuni di valorizzare qualcosa che per le persone ha grande rilevanza: la possibilità di disporre di servizi aggiuntivi (che la biblioteca del proprio comune di residenza, autonomamente, non sarebbe in grado di offrire) presso altre sedi, a partire da quelle più vicine.

Realizzando sette sotto-ambiti territoriali nell'area in cui opera CUBI, all'interno dei quali le biblioteche si rendono disponibili ad armonizzare alcuni aspetti della propria offerta, sarebbe possibile garantire al pubblico una gamma di servizi decisamente maggiore, nell'arco di 3-5 km dalla propria abitazione (distanza che la maggior parte dei residenti già percorre, per personali giornaliere esigenze di mobilità).

La creazione di questi sotto-livelli di collaborazione territoriale (fluidificabili con il supporto di CUBI)

darebbe la possibilità di pianificare l'offerta delle biblioteche coinvolte - condividendo risorse e armonizzando scelte - per realizzare di un maggior numero di servizi aggiuntivi (evitando sovrapposizioni), differenziare orari e calendari di apertura/chiusura delle sedi, acquisire prestazioni di comune interesse o per coordinare eventi e interventi di natura culturale, garantendo una maggiore affluenza di pubblico alle proprie iniziative.



Fig. 5 - Sotto-bacini di cooperazione bibliotecaria

## 6. Differenziare gli obiettivi di servizio delle varie biblioteche

L'analisi sullo stato delle biblioteche CUBI ha messo in luce profonde differenze tra le varie strutture, in termini di dimensione della comunità servita, adeguatezza della sede, risorse (umane, strumentali ed economiche) a disposizione, performances, raccolta libraria e specifiche vocazioni di servizio. Nonostante queste oggettive differenze, oggi tutte le biblioteche CUBI dichiarano all'utenza di perseguire le medesime finalità e gli stessi obiettivi. Chi le utilizza (o ha smesso di utilizzarle) sa invece che concretamente non è così.

I vincoli che condizionano negativamente la resa di servizio possono riguardare talvolta aspetti non facilmente modificabili o modificabili solo a fronte di interventi onerosi, realizzabili nel lungo periodo.

Il nuovo *Piano Strategico* propone una soluzione diversa, basata sulla differenziazione degli obiettivi di servizio tra le varie biblioteche delle rete, all'interno di una pianificazione territoriale dell'offerta. La soluzione si ricollega alla diversa natura dei servizi *di prossimità* da quelli *delocalizzabili* (vedi la precedente Figura 4) e alla scelta - in situazioni di sotto-dimensionamento di risorse - di privilegiare specifici segmenti di pubblico (di cui si è accennato sopra), perché considerati prioritari.

In questo modo, in funzione delle risorse effettivamente a disposizione nelle varie sedi, sarà possibile strutturare l'offerta su tre diverse tipologie:

- biblioteche che garantiscono *servizi di prossimità* a specifici target di utenza (ad esempio: adeguati servizi bibliotecari per bambini e ragazzi, con un'occhio di riguardo per i genitori che li accompagnano);

- biblioteche che garantiscono servizi *di prossimità* e pochi mirati servizi *delocalizzabili* (ossia quelli che esercitano un richiamo sovra-territoriale);
- biblioteche (meglio equipaggiate) che - oltre a garantire tutti i servizi di prossimità per ogni target di riferimento - saranno anche in grado di offrire vari servizi di richiamo sovra-territoriale.

Una soluzione di questo tipo, concentrando le risorse a disposizione su obiettivi più contenuti, permetterà di raggiungere livelli qualitativi dell'offerta decisamente maggiori, riorientando richieste più specifiche presso le sedi attrezzate più vicine. In ogni caso, tutte le biblioteche potranno garantire servizi *smaterializzati* e - a richiesta - eventuali servizi *mobili* tramite il centro-servizi.

Per realizzare l'assetto prospettato è necessario prevedere comunque:

- standard minimi richiesti ad ogni partner per far parte della rete;
- una logica compartecipazione economica al network, inversamente proporzionale al livello di servizio di richiamo sovra-territoriale erogato localmente.



## OBIETTIVI STRATEGICI

La mappatura dei nuovi bisogni (vd. par. 7.2.2) ha messo a fuoco un insieme di funzioni (di valore per le persone e coerenti con la mission CUBI) ad oggi non uniformemente garantite dalle biblioteche.

Il *modello dei 4 spazi* ha definito un preciso *setting* nel quale strutturare l'offerta della biblioteca. L'applicabilità del *modello* al contesto locale CUBI richiede tuttavia lo sviluppo di alcune precondizioni, oggi non sufficientemente sviluppate, da realizzare su scala sistemica, da perseguire attraverso **cinque obiettivi strategici**, così denominati: *Riorientarsi, Aprirsi, Allestire, Comunicare, Collaborare*.



Fig. 6 - I cinque obiettivi strategici CUBI

Di seguito proponiamo una scheda descrittiva per ogni obiettivo, con lo scopo di metterne a fuoco finalità, sotto-articolazioni, funzioni di supporto assegnabili al centro-servizi.

La versione integrale delle stesse schede è disponibile all'url: <http://bit.ly/2T6W5Tv>

### Obiettivo Strategico # 1 RIORIENTARSI

**Obiettivo:** La messa a punto del Piano Strategico CUBI 2020/2025 chiede, ad ogni Comune partner, di ridefinire e riposizionare attività e servizi della propria biblioteca, alla luce dei nuovi indirizzi sistemici.

AZIONI LOCALI	CONTENUTI	SUPPORTO CUBI
Conoscere la propria situazione di partenza	Dati oggettivi   Termini di confronto   Punti di forza /debolezza	✓ Impulso ✓ Supporto metodo ✓ Fissa tempistiche ✓ Cerca co-finanziamenti
Mettere a fuoco le priorità d'intervento	Nuovi indirizzi CUBI   Priorità intervento locali	
Definire la direzione del cambiamento	Articolare il percorso di cambiamento	
Articolare il percorso di cambiamento	Ridefinire propria offerta   Definire macro-obiettivi   Valutare prossimità territoriale	
Articolare il percorso di cambiamento	Definire percorso miglioramento   Articolazione pluriennale   Adeguare risorse a obiettivi   Target prioritario	
Monitorare i risultati raggiunti	Scegliere dati e indicatori   Misurare	

### Obiettivo Strategico # 2 APRIRSI

**Obiettivo:** Rendere le biblioteche più accessibili e accoglienti, agendo su fattori apparentemente marginali ma percepiti dagli utenti come rilevanti.

AZIONI LOCALI	CONTENUTI	SUPPORTO CUBI
Dare visibilità alla biblioteca	Ripensare area ingresso   Segnaletica esterna/interna   Evidenziare network CUBI al pubblico   Materiale promoinformativo (su biblioteca e CUBI)	✓ Grafica coordinata ✓ Banner CUBI
Liberare spazio per la futura offerta	Eliminare ciò che non serve   Spostare ciò che serve meno   Guadagnare spazio per nuove finalità	✓ Formazione ✓ Squadra di supporto
Favorire l'autonomia dell'utente	Buca di restituzione esterna   Postazioni self-service rfid   Ripensare collocazione libraria   Aree-tematiche (non cdd)   Valorizzare offerta digitale   Compartimentare locali (per utilizzi a biblioteca chiusa)	✓ Coordina acquisti ✓ Squadra di supporto
Ripensare gli orari di servizio	Ripensare orari di apertura   Coordinare aperture/chiusure con biblioteche limitrofe	✓ Impulso ✓ Squadra di supporto
Curare la relazione staff / pubblico	Definire stile relazione con il pubblico   Rivedere regole e divieti	✓ Formazione ✓ Gruppo di lavoro
Curare i dettagli dell'accoglienza	Favorire accoglienza e informalità   Servizi di cortesia   Baby-pit-stop   Parking passeggeri   Area coffee-break   Bar   wifi   pulizia, ordine, decoro	✓ Gruppo di lavoro ✓ Coordina acquisti

**Obiettivo Strategico # 3 ALLESTIRE**

**Obiettivo:** Mettere a disposizione e curare spazi (attrezzati, stimolanti e funzionali) per realizzare iniziative e attività. Allestire servizi che sappiano anticipare le necessità dell'utenza.

AZIONI LOCALI	CONTENUTI	SUPPORTO CUBI
Definire la nuova mappa funzionale	Quali servizi/attività   In quali spazi della biblioteca   Per quale target di pubblico   Cosa dismettere/ridimensionare   Quali novità introdurre	✓ Formazione ✓ Supporto di metodo
Ipotizzare interventi sui servizi	Descrivere nuove esigenze   Abbozzare progetti   Valutare costo   Valutare impatto	✓ Gruppo di lavoro
Ipotizzare interventi sugli spazi	Descrivere nuove esigenze   Abbozzare progetti   Valutare costo   Valutare impatto	✓ Supporto di consulenti
Intervenire sulla raccolta documentaria	La raccolta libraria è strumentale al servizio   Definire politica acquisti in funzione della tipologia di biblioteca   Valorizzare temi in funzione di obiettivi di servizio   Incrementare budget acquisti   Allestire aree-tematiche   Favorire fruizione autonoma dell'utente   Nuove logiche di collocazione   Cura nell'esposizione   Dinamicità/rotazione delle proposte   Scarto sistematico   Magazzini per materiale e a bassa-circolazione	✓ Formazione ✓ Coordinamento acquisti ✓ Carta delle collezioni ✓ Squadra di supporto
Attuare gli interventi a basso-costo	Pianificare interventi a basso-costo   Realizzarli	
Progettare gli interventi più onerosi	Progettare bene   Creare lobby   Presentare bene ai decisori	✓ Supporto di consulenti

**Obiettivo Strategico # 4 COLLABORARE**

**Obiettivo:** Costruire un ecosistema di relazioni locali, alla luce dei propri obiettivi di servizio, con le varie agenzie che operano per lo sviluppo locale.

AZIONI LOCALI	CONTENUTI	SUPPORTO CUBI
Consolidare la propria rete di alleanze	Curare relazioni esistenti	
Mappare i nuovi possibili partner	Pensare a nuove relazioni   Valutare vantaggi reciproci e rischi   Mappare gli "attori" territoriali interessanti	✓ Formazione
Accreditarsi nei loro confronti	Fare conoscere la biblioteca (obiettivi/attività/risorse)   Farsi conoscere come referenti	✓ Supporto metodo ✓ Campagna informativa
Progettare e attuare collaborazioni	Progettare/presentare bene possibili collaborazioni   Avviare "in test" i progetti   Ampliare e consolidare i progetti più riusciti	✓ Negozia collaborazioni sovraterritoriali
Consolidare la propria rete di alleanze	Curare relazioni esistenti	✓ Supporta ricerca finanziamenti
Mappare i nuovi possibili partner	Pensare a nuove relazioni   Valutare vantaggi reciproci e rischi   Mappare gli "attori" territoriali interessanti	

## Obiettivo Strategico # 5 **COMUNICARE**

**Obiettivo:** Comunicare la presenza e l'offerta della biblioteca promuovendone i servizi.  
 Coinvolgere il pubblico, diventare hub informativo della comunità.

AZIONI LOCALI	CONTENUTI	SUPPORTO CUBI
<b>Pianificare la comunicazione</b>	Quali informazioni fornire sulla biblioteca   Verso quale pubblico   Quale identità/linea grafica   Cosa comunicare in autonomia   Cosa comunicare collaborando con altri   Cosa delegare a professionisti	✓ <b>Formazione</b> ✓ <b>Fornisce strumenti</b>
<b>Eleggere il sito web canale prioritario</b>	Sito web e "cosedafare" nodi della propria comunicazione   Ogni altro canale usato rimanda qui	✓ <b>Fornisce layout grafici coordinati</b>
<b>Valutare l'utilizzo di altri "canali"</b>	Quali altri canali usare   Per quale target   Energie /competenze a disposizione	✓ <b>Coordina acquisto servizi di stampa</b>
<b>Mantenere attivo il proprio piano editoriale</b>	Continuità   Coerenza   Stile	✓ <b>Stampa agenda mensile eventi</b>
<b>Diventare hub informativo della comunità</b>	Biblioteca bacheca della comunità   CoseDaFare strumento a disposizione   CUBI bacheca del territorio	✓ <b>Cerca co-finanziamenti</b>

## PROGRAMMI SPECIFICI

Una biblioteca che opera efficacemente produce effetti in ambito culturale, sociale, economico ed educativo, attuando - tramite i propri servizi - le 18 diverse funzioni-chiave individuate nella precedente Figura 2.

Dal punto di vista contenutistico è possibile aggregare le 18 funzioni in macro-aree omogenee, andando così a dare un nome a 4 programmi specifici, da assegnare alle biblioteche CUBI: *Offrire conoscenza, Favorire inclusione, Abilitare, Promuovere benessere*.

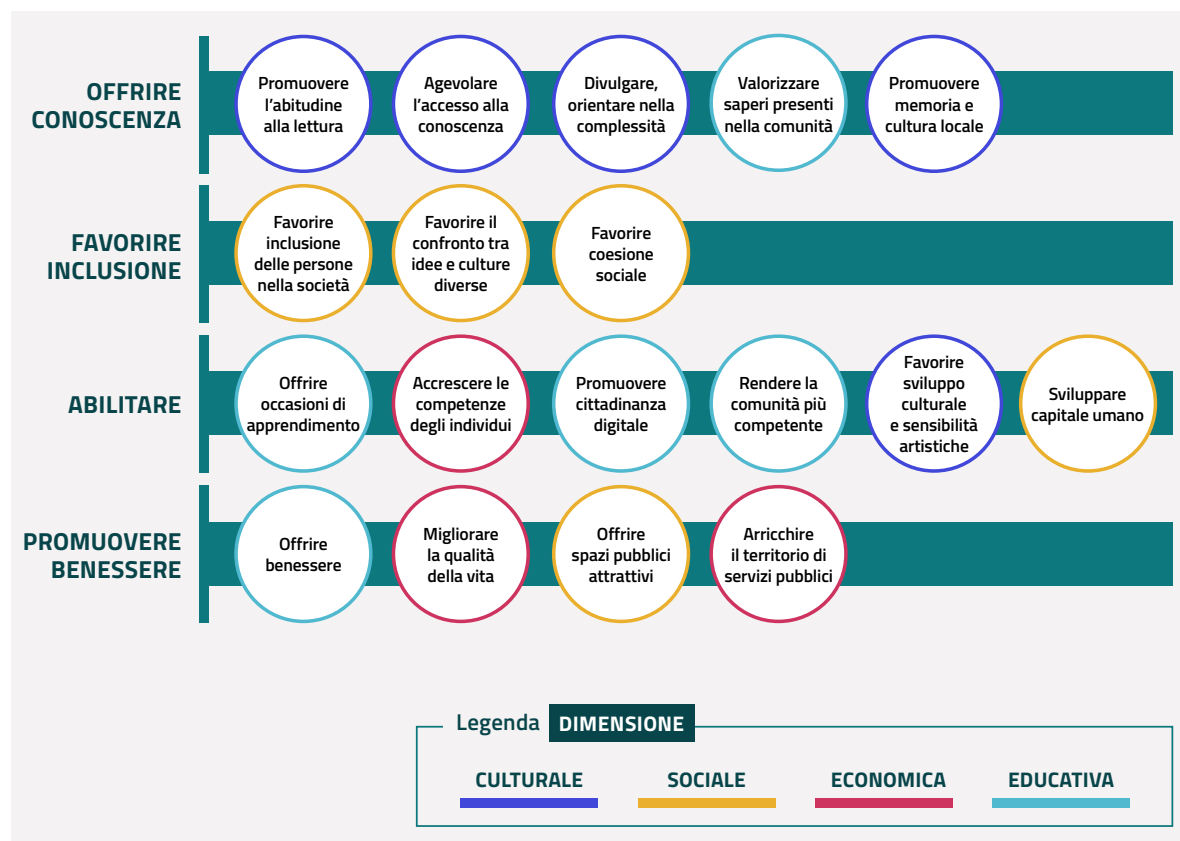


Fig. 7 - I quattro programmi specifici delle biblioteche CUBI

I programmi vanno intesi come specifici ambiti di lavoro (di lungo periodo) tramite i quali le biblioteche CUBI intendono perseguire le proprie finalità. Ogni programma dovrà essere articolato in concrete sotto-azioni, ognuna delle quali sarà messa in atto attraverso un mix di servizi e attività. L'attuazione del programma verrà modulata, sede per sede, in ragione delle risorse diversificate di cui dispongono le biblioteche.

Di seguito proponiamo una scheda descrittiva per ogni programma, con lo scopo di dimetterne a fuoco finalità, sotto-articolazioni ed eventuali funzioni di supporto assegnabili al centro-servizi.

La versione integrale delle stesse schede è disponibile all'url: <http://bit.ly/2T6W5Tv>

### Programma Specifico #1 OFFRIRE CONOSCENZA

**Obiettivo:** Mettere a disposizione e favorire accesso alla conoscenza

AZIONI SPECIFICHE	SERVIZI	ATTIVITÀ	STRUMENTI
Promuovere la lettura <i>(su ogni media)</i>	Prestito   Consultazione	Promozione della lettura	Raccolta documentaria
Agevolare l'accesso alla conoscenza	Reference   Presito digitale   Prestito Interbibliotecario   ILL	Information Literacy	Sale studio   MLOL   Internet / Wifi
Divulgare, orientare nella complessità	Reference   Aree tematiche	Attività divulgative a tema	Giornali e riviste   Acquisti mirati
Promuovere memoria e cultura locale	Gestire fonti locali	Raccogliere, digitalizzare, promuovere	Sezione Locale

### Programma Specifico #2 FAVORIRE INCLUSIONE

**Obiettivo:** Contribuire a contrastare marginalità di varia natura (connesse a limitate competenze linguistiche, situazioni di povertà educativa, specifiche disabilità) per favorire una piena inclusione delle persone nella società.

AZIONI SPECIFICHE	SERVIZI	ATTIVITÀ	STRUMENTI
Favorire inclusione delle persone nella società	Collaborazioni stabili con educatori, docenti, assistenti sociali	Contrasto a povertà educativa	Contenuti per target particolari
		Corsi di italiano per stranieri	Aule-corsi, sale, bacheche informative
		Ospitare associazioni per attività d'inclusione	
		Alfabetizzazione informatica	Spazio attrezzato con pc
Favorire coesione sociale	Scaffali tematici	Relazioni inter-generazionali multi-target	Spazi flessibili e multi-uso
Favorire il confronto tra idee e culture diverse		Eventi su temi di attualità, culture e stili di vita altri	Raccolta selezionata ma plurale

### Programma Specifico #3 ABILITARE

**Obiettivo:** Contribuire a qualificare il capitale umano locale e rendere la comunità più competente.

AZIONI SPECIFICHE	SERVIZI	ATTIVITÀ	STRUMENTI
Offrire occasioni di apprendimento	Offerta continua di corsi: informatica, lingue, tempo-libero, comunicazione, ecc.		Aule corsi di varia tipologia
Accrescere le competenze degli individui e la circolazione dei saperi	Sale per performances varie   Biblioteca delle cose	Apprendimento tra pari	Box studio e per coworking   Sale-prove
Favorire lo sviluppo di sensibilità artistiche	Artoteca   Ticketing x eventi	Corsi artistico-laboratoriali   Cineforum   Agevolazioni eventi culturali	Sezioni librerie specializzate   Sale corsi   Aree-espositive   Convenzionamenti
Promuovere cittadinanza digitale	Assistenza personalizzata digital-divide   Show-room hi-tech	Workshop competenze digitali	Formazione operatori   Format itineranti   Attrezzature hi-tech
Rendere la comunità più competente	Fab-Lab e Maker-spaces	Promozione STEM, coding, robotica	Spazi attrezzati (mobili)   Collaborazioni

### Programma Specifico #4 PROMUOVERE BENESSERE

**Obiettivo:** Contribuire ad elevare la qualità della vita nel contesto locale.

AZIONI SPECIFICHE	SERVIZI	ATTIVITÀ	STRUMENTI
Offrire spazi pubblici attrattivi e stimolanti	vd. ob. strategico #2 "Aprirsi"		
Ispirare e stimolare la creatività	Suggerimenti di lettura   Percorsi d'ascolto   pianoforte a disposizione	Mostre, installazioni e performances	Curare dettagli
Offrire occasioni di svago e socializzazione	Gaming-zone	Promozione del gioco   Eventi ludici	Sale polivalenti
Valorizzare saperi e esperienze presenti nella comunità	Mappare competenze della comunità	Promuovere gruppi di interesse	Spazi d'incontro

## Il nuovo **ASSETTO** e il **CENTRO-SERVIZI**

La proposta di ripensamento delle biblioteche CUBI fin qui presentata, per poter essere attuata con efficienza ed efficacia, necessita di due distinti interventi di innovazione organizzativa:

- un nuovo modello gestionale da assegnare all'attuale centro-servizi;
- il superamento dell'attuale assetto istituzionale del sistema bibliotecario (CUBI è giuridicamente una convenzione tra i due comuni capofila delle relative convenzioni intercomunali SBV e SBME).

### LA NUOVA OFFERTA DEL CENTRO-SERVIZI

Nello scenario prefigurato, il nuovo Sistema dovrà essere in grado di erogare tre diverse tipologie di servizi: *servizi di base* per tutti i Comuni aderenti, *servizi a domanda* per i Comuni interessati, *servizi a domanda per l'utenza*.

SERVIZI DI BASE (per tutti i partner)	SERVIZI "A DOMANDA" (per i partner interessati)	SERVIZI "A DOMANDA" (per i cittadini interessati)
<p><b>CONSOLIDATI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Catalogazione *</li> <li>• Gestione sw biblioteche *</li> <li>• Trasporto-libri</li> <li>• Agg.to professionale</li> <li>• Centrale-acquisti</li> <li>• Organizzazione e policy</li> </ul> <p><b>MODIFICATI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione infrastr. tecnologiche</li> <li>• Acquisto libri centralizzato</li> <li>• Analisi performances</li> <li>• Risorse digitali</li> </ul> <p><b>NUOVI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione</li> <li>• Ricerca nuove entrate</li> <li>• Nuove policy (impulso)</li> <li>• Magazzinobassa circolazione</li> <li>• ILL/DD</li> <li>• Creazione format (impulso)</li> <li>• Campagne fidelizzazione</li> </ul>	<p><b>BACK OFFICE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Back office</li> <li>• Forza-lavoro spot</li> <li>• Consulenze biblioteconomiche</li> <li>• Servizi comunicazione</li> <li>• Supporto eventi (siae, service, palchi, chiavi-in-mano)</li> <li>• Servizi connessi a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 ob. Strategici</li> <li>• 4 programmi specifici</li> </ul> </li> <li>• Supporto per attivazione civica</li> <li>• Supporto per associazioni</li> <li>• Studi e indagini</li> <li>• Progetti digitalizzazione</li> <li>• Progettazione offerta formativa</li> <li>• Front office</li> </ul> <p><b>FRONT OFFICE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione diretta biblioteche</li> <li>• Servizi mobili e bibliobus</li> <li>• Gestione altre strutture culturali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• facilitazioni per andare a teatro/concerti/mostre</li> <li>• offertacorsi</li> <li>• ...</li> </ul>

Fig. 8 - Macro-tipologie di attività erogate dal nuovo centro-servizi

Si tratta ovviamente di un set di attività da implementare con gradualità e sulla base di una riorganizzazione del centro-servizi a sviluppo pluriennale. La definizione delle priorità sarà oggetto di una successiva fase di progettazione e di una analisi di prefattibilità su ognuno di essi.



I servizi di base sono stati suddivisi in tre categorie:

- *consolidati* (ossia già attualmente offerti; tra questi, quelli contrassegnati subiranno trasformazioni sulla base di quanto emerso dell'indagine di soddisfazione realizzata nel percorso di redazione del *Piano*);
- *modificati* (ossia quelli che seppure già offerti, verrebbero fortemente riorganizzati);
- *nuovi* (ossia attualmente non offerti).

## RISORSE UMANE NEL NUOVO CONTESTO DI RETE

Il nuovo assetto prefigurato per CUBI punta a realizzare il maggior numero di servizi al pubblico in modo organico, pianificando e attuando soluzioni di sistema basate sulla condivisione di indirizzi, know-how e risorse di rete. In questo scenario, la qualità e la quantità delle risorse umane disponibili è senza dubbio l'elemento determinante per la riuscita del progetto.

Dall'indagine sullo *stato di salute* delle biblioteche CUBI, presentato nel precedente paragrafo 7.2, è invece emerso che l'ambito di più netta sotto-dotazione è proprio quello delle risorse umane e che - nella prospettiva del prossimo quinquennio - più del 20% del personale comunale di ruolo andrà in pensione.

Per questa ragione sarà importante che l'assetto istituzionale da individuare per il nuovo ente possa garantire, con dinamicità e flessibilità, una dotazione organica qualitativamente e quantitativamente adeguata, utilizzando un mix di forme contrattuali e soluzioni operative idonee, tra le quali: l'assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, soluzioni basate sul "comando" da altri enti ma anche forme di contrattualizzazione più flessibili e temporanee e l'acquisto di prestazioni di servizi da terzi. In questo modo, il personale e le risorse a disposizione del centro-servizi saranno in grado di garantire forme di supporto (parziale o integrale) per tutti i servizi di front-office e back-office "a domanda", che le singole sedi vorranno richiedere, in modo continuativo o saltuario.

Si andrà così a realizzare una stretta sinergia tra il personale bibliotecario dipendente dai Comuni (per il quale nulla cambia in termini contrattuali e di mansioni) e quello del centro-servizi, così schematizzabile:



Fig. 8 - Sinergie e funzioni del personale comunale e del centro-servizi

## FORMA DI GESTIONE E RIFLESSI SULLA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

Nelle premesse di avvio alla redazione del Piano Strategico si è chiarito che la forma di gestione da assegnare a CUBI dovrà essere strumentalmente definita sulla base delle finalità e delle priorità di servizio ipotizzate per le biblioteche CUBI del prossimo quinquennio. La proposta di Piano fin qui illustrata ha articolato sia le finalità sia le priorità.

Tuttavia, per preparare il terreno a questa ulteriore decisione da assumere è stato richiesto - all'interno del percorso di analisi - all'avvocato amministrativista Paolo Sabbioni di redigere un parere finalizzato a comparare caratteristiche e specificità delle varie forme di gestione, disponibili all'interno del nostro ordinamento giuridico, assegnabili ad un sistema bibliotecario che si pone gli obiettivi di servizio illustrati nel presente Piano. Il testo del parere ed una sua sintesi sono disponibili al capitolo 6 del presente rapporto.

Sulla base delle considerazioni fornite - scartate le forme giudicate inidonee - la scelta da adottare contrappone due soluzioni; la prima - meno complessa proceduralmente da attuare ma operativamente meno flessibile - si riferisce alla forma convenzionale (che richiede l'individuazione di un ente-capofila, l'adesione alla stessa da parte di tutti i Comuni CUBI interessati e lo scioglimento delle vigenti convenzioni SBV, SBME e CUBI); la seconda - che prevede maggiore impegno nella fase d'avvio e costi di gestione ordinari maggiori (in quanto da vita ad un soggetto con personalità giuridica autonoma) - si riferisce alla forma dell'azienda speciale consortile.

Per realizzare una adeguata disamina tra le due alternative, è necessario assumere diversi criteri e termini di confronto al fine di valutarne comparativamente:

- adeguatezza nei confronti dei nuovi indirizzi di servizio prospettati per CUBI;
- agilità operativa/gestionale/decisionale in relazione agli obiettivi da realizzare;
- onerosità di attuazione delle due forme, sia in termini di start-up che di costi ordinari di gestione;
- capacità di risolvere il delicato tema del sottodimensionamento di personale riscontrato nelle biblioteche CUBI;
- potenzialità in termini di capacità di individuazione e raccolta di nuove forme di entrata;
- valore della semplificazione amministrativa generata nei confronti dei partner e degli attuali enti capofila;
- possibilità di individuare un adeguato e convincente sistema di governance;
- eventuali aree di vantaggio (tra i due diversi soggetti giuridici) rispetto agli adempimenti richiesti dal quadro normativo (vincoli assunzionali, ambiti di applicazione del codice-contratti, ecc).

È inoltre necessario - sempre in logica comparativa - definire un quadro di sostenibilità economico-finanziaria tra le due diverse soluzioni. Da questo punto di vista, sulla base di una valutazione assolutamente preliminare e parziale (che quindi richiede approfondimenti e sviluppi) si è stimato (sulla base della dimensione economica dei servizi sistemici CUBI rilevati nel 2019<sup>3</sup>) che i costi fissi ordinari, legati alla eventuale costituzione di un Ente con autonoma personalità giuridica, ammonterebbero a circa €78.000/anno.

---

3 Nel 2019 il budget dedicato ad attività sistemiche di SBV e SBME è stato di circa € 880.000, comprensivo dei costi del personale dipendente e a comando pari a 6,6 tempi pieni equivalenti). Tali costi hanno richiesto una compartecipazione economica ai Comuni aderenti di € 0,90 per abitante, oltre alle quote variabili e opzionali legate ad alcuni servizi a domanda, già offerti alle Amministrazioni aderenti.

In tale quantificazione sono state considerate le seguenti voci di costo:

- compensi per il consiglio di amministrazione;
- compensi per il revisore dei conti;
- prestazione di un commercialista e un consulente del lavoro di supporto;
- supporto per il servizio di gestione delle buste-paga;
- consulenze in tema di sicurezza, privacy e altri adempimenti obbligatori;
- differenziale di costo per una figura di direzione;
- differenziale di costo per l'applicazione CCNL Federculture sul personale neoassunto.

Di contro, si è stimato che vari interventi di razionalizzazione della spesa - solo in parte legati all'evoluzione verso altre forme di gestione - potrebbero produrre economie di circa €70.000/anno.

Alla luce di queste provvisorie e parziali valutazioni, sarebbe possibile dire che - limitatamente ai servizi di back-office già attualmente erogati - una eventuale evoluzione dell'assetto istituzionale verso una forma con personalità giuridica propria non determinerebbe significative differenze nelle quote di compartecipazione economica da richiedere ai Comuni aderenti.

Ovviamente non avrebbe senso ipotizzare una evoluzione dell'assetto per rendere i medesimi servizi oggi garantiti. La logica che sta alla base del *Piano* è infatti quella di mettere a disposizione nuovi servizi *a domanda*, per rafforzare l'offerta delle biblioteche o per razionalizzare i costi di produzione e la qualità di quanto già garantito in autonomia.

Questi nuovi servizi - proprio perché *a domanda* -determinerebbero maggiori spese unicamente ai Comuni interessati ad acquistarli. Per altro, realizzarli su scala sistemica permetterebbe di ridurre il costo, usufruendo dell'infrastruttura del centro-servizi comunque necessaria per l'erogazione delle attività di base.

La dimensione di mercato teorica - per attività culturali - nell'ambito territoriale di CUBI è significativa; l'analisi dei bilanci consuntivi 2018 è - relativamente alle spese dei Comuni aderenti al Sistema Bibliotecario in servizi e attività culturali (fonte: [finanzalocale.interno.gov.it](http://finanzalocale.interno.gov.it)) - per difetto, di circa 13 milioni di euro; di questi il 51% si riferiscono a spese per servizi bibliotecari. Di contro la dimensione della spesa attualmente gestita nel bilancio CUBI è - come ricordato - poco superiore ad 800 mila euro, ossia solo il 6% di quanto spendono in cultura i comuni del territorio.

Un'ultima considerazione sulla possibilità di individuare nuovi ambiti di entrata:

un sistema bibliotecario, come ridisegnato dal Piano strategico, potrebbe efficacemente concentrare la propria attenzione sulle occasioni di finanziamento proposte da fondazioni, enti sovra territoriali e Unione Europea ma anche sull'utilizzo di strumenti di raccolta fondi (artbonus, crowdfunding) e rapporti di sponsorizzazione.

Come esplicitato nel successivo paragrafo, per predisporre scenari di maggiore dettaglio sul tema della sostenibilità economico-finanziaria nei nuovi assetti prefigurati, sarà necessario effettuare un surplus d'indagine e di elaborazione progettuale. Prima di svolgere questa attività è tuttavia necessario attendere un feedback - dagli organi decisionali del Sistema Bibliotecario - sui nuovi indirizzi di servizio e sulle modalità organizzative fin qui prospettate.

## PERCORSO DECISIONALE e cronoprogramma

Quanto illustrato nei precedenti paragrafi rappresenta la bozza conclusiva del Piano Strategico delle Biblioteche CUBI 2021/2025. I contenuti e le proposte avanzate nascono dal percorso di ascolto e partecipazione realizzato nel corso dell'intero processo di coinvolgimento dei decisori politici, degli operatori e del pubblico delle biblioteche CUBI.

L'insieme degli indirizzi e degli spunti emersi è stato rielaborato e sintetizzato con il supporto di un gruppo di lavoro costituito da diversi bibliotecari CUBI e alcuni consulenti esterni. A questo punto la proposta potrà essere arricchita, affinata e poi valutata attraverso il dialogo con gli organi tecnici e politici dei Sistemi Bibliotecari SBV e SBME, che costituiscono CUBI.

### PROSSIMA FASE DECISIONALE

I prossimi passaggi di valutazione della proposta di Piano coinvolgeranno nello specifico:

- le **Commissioni Tecniche** del Sistema Bibliotecario Vimercatese (SBV) e del Sistema Bibliotecario Milano-Est (SBME) composte dai direttori e referenti di tutte le biblioteche aderenti. Le Commissioni Tecniche si riuniranno in forma unificata e - attraverso un doppio passaggio di illustrazione e valutazione del Piano - esprimeranno un parere in merito;
- le **Conferenze dei Sindaci** di entrambi i Sistemi alle quali - sempre a seguito di un doppio passaggio in sessione unificata - verrà chiesto di esprimersi sulla possibile approvazione del documento.

### OGGETTO DELLA DECISIONE

In questa fase si chiederà di assumere decisioni su due diversi temi contenuti nella proposta di Piano:

- l'approvazione (con eventuali emendamenti) dei nuovi indirizzi di servizio, costituiti dalle proposte di: missione, visione, valori, modelli di riferimento e - per conseguenza logica - le nuove prospettive organizzative, gli obiettivi strategici ed i programmi specifici;
- fornire mandato per la realizzazione di un surplus di indagine (con conseguente elaborazione progettuale) volto a definire, con un maggiore livello di dettaglio, quale forma di gestione assegnare a CUBI (tra le due ipotizzate: convenzione unica versus azienda speciale consortile):
  - sviluppando un quadro economico-finanziario comparativo delle due ipotesi;
  - predisponendo gli schemi di massima dei principali documenti necessari alla costituzione del nuovo soggetto, sviluppando ipotesi sui modelli di governance da prevedere.

Si stima che la realizzazione del surplus progettuale richieda circa 6/7 mesi di lavoro (dall'approvazione del mandato) e necessiti l'utilizzo di € 25.000 (per consulenze e prestazioni di servizio) del bilancio intersistemico CUBI 2020, senza che questo determini la necessità di maggiori oneri finanziari per i Comuni, rispetto al bilancio 2019.

## CRONOPROGRAMMA DI MASSIMA DELLE SUCCESSIVE FASI DECISIONALI

A seguito della decisione che emergerà dalla Conferenza dei Sindaci unificata di SBV e SBME (se positiva), saranno necessari diversi e più ampi passaggi decisionali per giungere all'eventuale avvio operativo del nuovo assetto ipotizzato per CUBI.

Lo schema proposto di seguito cerca di descrivere analiticamente ogni passaggio ed i relativi scenari temporali.

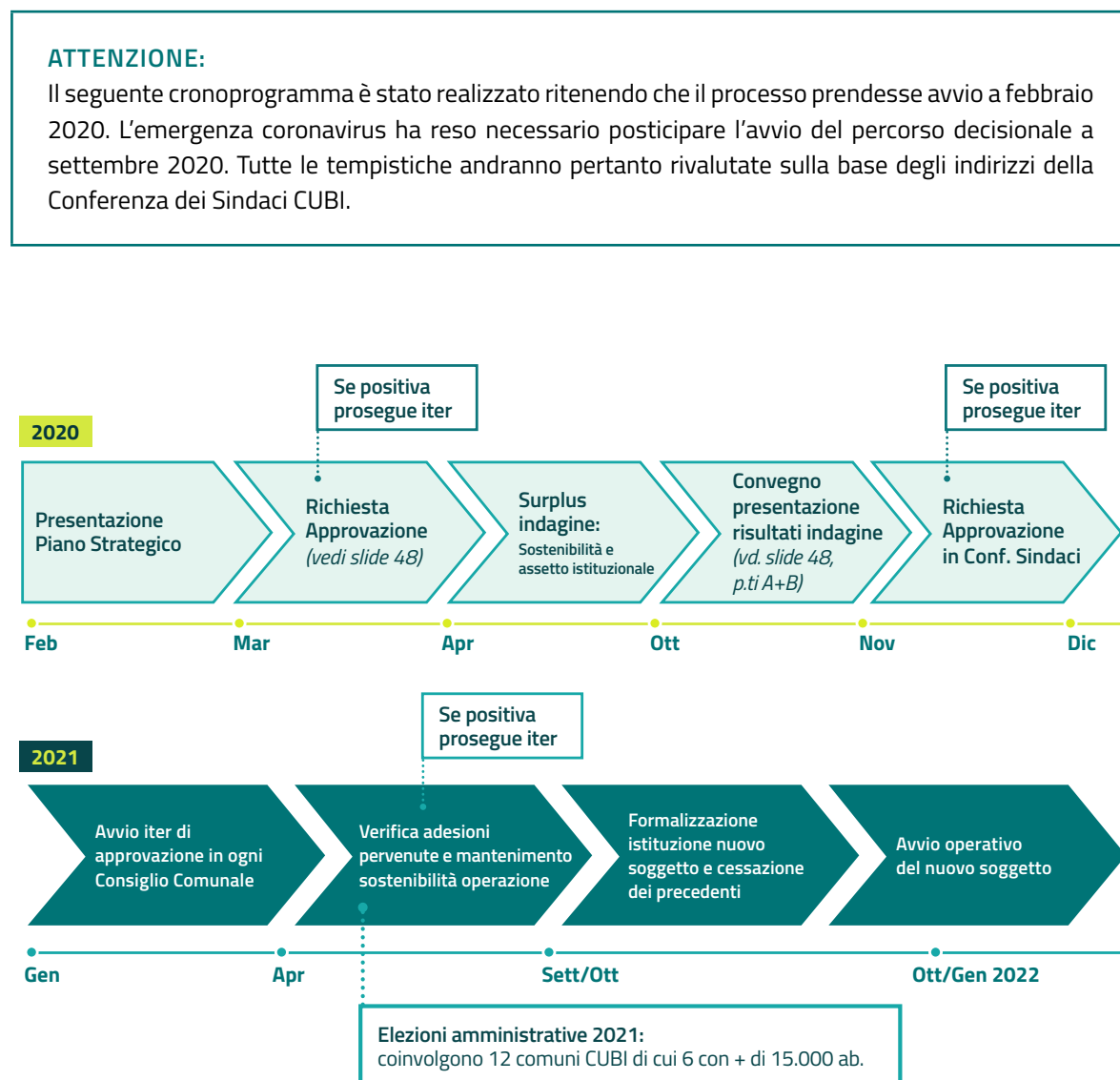


Fig. 8 - Crono-programma del percorso decisionale

## 8. Riferimenti sito-bibliografici

Agnoli A. (2019), Cosa c'è di più "comune" di una Biblioteca?, in *Labsus - laboratorio per la sussidiarietà*, 11 giugno 2019.

Agustoni A., Cau M. e Maino G. (2019), Lavorando al piano strategico di CUBI, Studi e Analisi, Percorsi di secondo welfare, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)

AIE (2018), Sintesi del Rapporto sullo stato dell'editoria in Italia 2018. Il consolidato 2017 con uno sguardo al primo semestre 2018, Associazione Italiana Editori – Rapporto 2018.

AIB - CNBP (2019), "Disegnare il futuro della biblioteca: Linee-guida per la redazione di piani strategici per le biblioteche pubbliche" (draft intermedio).

Anzivino M. (2017), Uno scenario ipotetico? Al cuore delle "biblioteche sociali" il cuore dei bibliotecari, in *Laboratori bibliosociali*, 19 aprile 2017.

ASVAPP e CSS Ebla (2016), Biblioteche sociali. Valutazione del bando, *Quaderni dell'Osservatorio*, Fondazione Cariplo, 22/2016.

Benzoni M. e Colombini (2019), "Il valore delle biblioteche aziendali come strumenti di welfare aziendale", *Persone&Conoscenze*, Editrice Este, pp. 44-48.

Beudon N. (2019), Les quatre dimensions des bibliothèques, *Le recueil factice (biblioblog)*, 03 luglio 2019.

Cau M. e Maino G. (a cura di) (2017), *Progettare in partnership. Idee e strumenti per collaborazioni cross-sector tra organizzazioni nonprofit, imprese, enti pubblici e gruppi informali di cittadini*, Maggioli.

Cau M., Maino G. (2019), Learning Community Canvas. Una mappa per animare comunità di pratiche, in *Quaderni di Economia Sociale*, 1/2019, pp. 41-46.

Catino M., (2012), *Capire le organizzazioni*, Il Mulino.

Cavalli N., "La biblioteca come luogo terzo volano di creatività" in *Biblioteche sostenibili: creatività, inclusione, innovazione* – Atti del 59° congresso nazionale dell'AIB (24-25 novembre 2016).

Bandera L. (2019), *Radicalità e pluralismo, così si genera prosperità inclusiva*, Secondo Welfare, 18 ottobre 2019.

D'Agostini F., Ferrera M. (2019), *La verità al potere. Sei diritti atletici*, Einaudi.

Faggiolani C., Federici A. (2018), "L'affordance della biblioteca. Modalità d'uso emergenti dalle indagini Istat", in *Biblioteche oggi*, 36, 3/2018, p. 5-16.

Ferrari L. (2010), *L'ascesa dell'individualismo economico*, Casa Editrice Vicolo del Pavone.

Ferrera M. (2019), *La società del Quinto Stato*, Laterza.

Galluzzi A. (2019), Il corto circuito della biblioteca pubblica, in *Bibliothecae.it*, 1/2019, pp. 183-212.

Gardner H. K. (2017), *Smart collaboration. How professionals and their firms succeed by breaking down silos*, Harvard Business Review Press.

IFLA (2017), Sulla cresta dell'onda o travolti dalla corrente? Navigare nel mondo dell'informazione in mutamento, IFLA Trend Report 2017.

IFLA (2018), Visione Globale. 10 Principali Punti chiave ed Opportunità. Sintesi del rapporto finale, IFLA global vision 2018.

ISTAT (2017), Cultura e consumo del tempo libero, Rapporto Istat 2017.

ISTAT (2018), Il futuro demografico del paese (al 2065), Rapporto Istat 2018.

Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2019), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli.

Maino F. (2019), Prefazione, in A. Agustoni, M. Cau e G. Maino, *Lavorando al piano strategico di CUBI, Studi e Analisi, Percorsi di secondo welfare*, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)

Maino F. (2015), Secondo welfare e territorio: risorse, prestazioni, attori, reti, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.

Muscogiuri M. (2016), "Disegnare il futuro: verso l'open library" in *BibliotecheOggi*, novembre 2016.

OECD (2020), *Towards 2035. Making Migration and Integration Policies Future Ready*, Ministerial event on migration and integration - Parigi, 17 gennaio 2020.

Openpolis (2019), Le biblioteche come punto di riferimento sul territorio, 08 gennaio 2019.

Ramirez R. e Wilkinson A. (2016), *Strategic Reframing: The Oxford Scenario Planning Approach*, Oxford University Press.

Rasetti M.S. (2015), *Come costruire una rete di alleanze in biblioteca*, Editrice Bibliografica.

Roncaglia G. (2018), *L'età della frammentazione. Cultura del libro e scuola digitale*, Laterza.

Santoro M. (2011), "I nuovi spazi della conoscenza. Biblioteca come luogo terzo", *Biblioteche oggi*, maggio 2011.

Sclavi M. (2003), *Arte di ascoltare e mondi possibili. Come si esce dalle cornici di cui siamo parte*, Bruno Mondadori.

Sgobba A. (2016), 10 motivi per cui le biblioteche pubbliche sono ancora importanti, in *Wired*, 16 marzo 2016.

Solima L. (2018), *Management per l'impresa culturale*, Carocci.

Weinberg D. (2012), *La stanza intelligente. La conoscenza come proprietà della rete*, Codice Edizioni.

## CONTATTI

### PERCORSI DI SECONDO WELFARE

#### Sede operativa

Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche  
Università degli Studi di Milano  
Via Conservatorio, 7  
20122 - Milano

#### Sede legale

Via Melchiorre Gioia, 82  
20125 - Milano



[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it) • [info@secondowelfare.it](mailto:info@secondowelfare.it)

In partnership con





