

# Investire in biblioteche pubbliche: servizi, architettura, comunicazione

*Il punto di vista di un architetto impegnato  
in un confronto quotidiano con il mondo  
delle biblioteche e della pubblica amministrazione*

Marco Muscogiuri

alterstudio partners srl, Milano  
Politecnico di Milano  
muscogiuri@alterstudiopartners.com

In occasione dei laboratori organizzati per conto della Provincia di Milano nell'ambito del corso "Programmare e progettare la biblioteca pubblica"<sup>1</sup> ho avuto modo di analizzare numerosi progetti in corso di realizzazione nei comuni intorno a Milano e di avere un quadro generale delle biblioteche del territorio provinciale: è stata anche l'occasione per elaborare alcune riflessioni.

Le biblioteche dei sistemi della provincia di Milano rappresentano senza dubbio un'eccellenza a livello nazionale. Nonostante alcuni comuni ancora piuttosto arretrati in questo settore, il livello medio raggiunto per efficienza ed efficacia è senza dubbio notevole, soprattutto se comparato alla media nazionale o anche a tanta parte del Centro e Nord Italia.<sup>2</sup>

Si tratta sempre di indici di impatto che, nei casi migliori, si aggirano intorno al 15-20% e a 1,5-2 prestiti annui per abitante: siamo ancora molto distanti dai livelli francesi, tedeschi, catalani, e ancora più lontani da quelli anglosassoni, ma è certamente una posizione di eccellenza, se paragonata alla media italiana che arranca intorno al 10-13% di indice di impatto e a meno di un prestito annuo per abitante.

Da un altro punto di vista, però, è forse proprio questo l'aspetto più deprimente: a fronte di una realtà bibliotecaria che rappresenta una



**Una delle sette nuove biblioteche pubbliche create dall'amministrazione di Tower Hamlets (Londra), denominate "Idea Store"**

delle punte di diamante italiane, in cui molti dei bibliotecari risaltano per livello di impegno e competenza tanto da essere diventati riferimenti importanti nella discussione in atto sulle biblioteche, sul futuro della professione e sull'innovazione del servizio, dover constatare che a tanto impegno, passione e professionalità non corrispondono né un adeguato riconoscimento da parte delle ammini-

strazioni pubbliche e degli organi politici, né un congruo riscontro sul territorio per indici di impatto e di efficacia, in un circolo vizioso difficile da spezzare.

Non vorrei che queste mie parole suonassero offensive alle orecchie degli amici bibliotecari, che ormai conoscono bene la passione che io stesso nutro per le biblioteche e la stima che ho verso la loro difficile professione. Più che altro la mia è

la constatazione amara di chi, non bibliotecario bensì architetto, e forse per questo con una *naïveté* che al bibliotecario professionista del settore non è più concessa, si domanda che cosa si potrebbe fare per cercare di cambiare le cose.

### **Biblioteche in Italia: un'istituzione recente?**

Ciò che oggi si intende per “biblioteca pubblica” è un'istituzione relativamente recente, che si è sviluppata a partire dagli anni Settanta, a seguito del trasferimento da parte dello Stato alle Regioni delle funzioni di coordinamento degli istituti bibliotecari di interesse locale.<sup>3</sup> In Lombardia la legge regionale n. 41 del 1973 fu il detonatore che portò in pochi anni moltissimi comuni a dotarsi di una “biblioteca di ente locale”, fosse anche una stanza con qualche migliaio di libri.<sup>4</sup> Erano anni di grande fermento. Nel 1982 la Provincia di Milano organizzò per amministratori e bibliotecari un viaggio in Danimarca, per visitare le biblioteche del Nord Europa. Del 1983 è il convegno “Abitare la biblioteca”, tenuto a Brugherio, in cui emergeva molto forte la necessità di (ri)pensare la biblioteca pubblica anche dal punto di vista dell'architettura degli spazi.<sup>5</sup> Uno degli eventi più significativi che ebbero origine dal fervore culturale intorno a questi temi fu senza dubbio la decisione – era il 1985 – di realizzare una nuova biblioteca a Vimercate, decisione presa dall'amministrazione di un comune che contava meno di 26.000 abitanti (ma con un bacino di utenza di quasi 100.000), e che voleva dotarsi di una struttura all'avanguardia, con standard di patrimonio, superficie, personale all'altezza di quelli nordeuropei visti in quel viaggio in Danimarca.<sup>6</sup> Sarebbero passati alcuni anni e non poche traversie prima che la

biblioteca aprisse (nel 1993), ma la decisione fu tanto straordinaria quanto felice e lungimirante.

Nel contempo, tra la fine degli anni Settanta e la metà degli anni Ottanta, nascevano e cominciavano a organizzarsi i primi sistemi bibliotecari, i primi progetti di informatizzazione, i primi cataloghi collettivi di sistema, fino all'istituzione del prestito interbibliotecario.

Ma, se l'istituto della biblioteca pubblica così come lo conosciamo oggi ha poco più di trent'anni, a ben vedere è persino molto più giovane, in quanto negli anni Settanta la biblioteca era più che altro un centro culturale polivalente, le cui attività non erano necessariamente connesse a servizi legati alla lettura o all'informazione. Solo molti anni dopo, ormai nel pieno degli anni Novanta, la biblioteca pubblica ha acquisito e consolidato una sua identità, radicandosi nel territorio come servizio per la comunità, legato soprattutto alla lettura e al supporto delle attività scolastiche e parascolastiche. Parallelamente, sono cresciuti il dibattito e la riflessione interna al mondo dei bibliotecari sulla missione e sul futuro della professione e della biblioteca stessa, anche e soprattutto alla luce dei mutamenti indotti dalla diffusione delle nuove tecnologie di comunicazione.

A partire dalla fine degli anni Novanta si è poi assistito a un rinnovato fermento di edilizia bibliotecaria, che ha portato alla realizzazione di nuovi edifici, allo sviluppo e all'accorpamento dei sistemi bibliotecari e a un rinnovato interesse per le biblioteche da parte delle amministrazioni pubbliche. A questo hanno contribuito anche la forte ripresa nel campo dell'edilizia privata residenziale e terziaria, che ha consentito ai comuni di investire nuovamente in opere pubbliche (dopo il riflusso dovuto a “tangentopoli”) coprendo i costi attraverso gli oneri di urbanizzazione, anche

mediante nuovi strumenti di concertazione urbanistica.

Da quanto detto, emerge con evidenza che la “biblioteca di pubblica lettura”, nonostante la secolare tradizione italiana in ambito bibliotecario, nonostante le biblioteche popolari diffuse già all'inizio del Novecento, nonostante il percorso trentennale già compiuto, resta ancora un'istituzione giovane, tutt'altro che consolidata e soggetta attualmente a cambiamenti epocali e a sfide che dovrà essere in grado di affrontare, se intende sopravvivere.

### **Biblioteche, statistiche e bilancio sociale**

Si parla sempre di più e sempre più spesso di “bilancio sociale” della biblioteca, uno strumento atto a misurare l'impatto che la biblioteca ha sulla comunità locale e a valutare quanto “rende” (in senso lato, in termini di sviluppo sociale, culturale, economico ecc.) l'investimento compiuto dall'amministrazione.

Ho già accennato ai bassi indici di impatto delle biblioteche italiane, che arrancano verso un 10% faticosamente conquistato in buona parte grazie al pubblico di bambini e studenti. Vorrei però provare a osservare la cosa da un altro punto di vista, a partire da alcune riflessioni. Secondo le statistiche correnti, una percentuale che oscilla intorno al 55% della popolazione non compra e non legge libri (esclusi i testi scolastici); circa il 43% compra da uno a tre libri l'anno; circa il 9% della popolazione acquista più di cinque libri l'anno.<sup>7</sup> Secondo il Censis, i libri sono al terzo posto, dopo televisione e radio, per livello d'uso a scopo di intrattenimento. In particolare, nel *Rapporto annuale 2006* si legge che:

non riesce a sfondare nel pubblico italiano l'idea che il libro sia un mezzo attraverso il quale acquisire

informazioni utili, da sfruttare come uno strumento, anche senza venerarlo come una reliquia. Infatti, nella manualistica siamo molto indietro, così come nelle guide turistiche, cioè nelle letture più strumentali che esistano. Potrà apparire paradossale, ma la strada per l'aumento della lettura in Italia passa per la desacralizzazione del libro, che solo se viene pensato come uno strumento utile e non un oggetto di prestigio può passare più facilmente dai banconi delle librerie nelle case degli italiani, e dalle biblioteche nelle loro mani.<sup>8</sup>

A questo si aggiunge il fatto che in molte parti d'Europa (soprattutto laddove le biblioteche pubbliche sono un servizio consolidato da decenni) la richiesta di servizi bibliotecari tradizionali, come il prestito agli adulti di libri di narrativa, è in progressivo calo, probabilmente per la diffusione di quantità sempre maggiori di contenuti e media culturali di altro genere (televisione digitale, Internet ecc.) e per l'aumento di persone che preferiscono acquistare, invece che prendere in prestito, i libri che vogliono leggere.<sup>9</sup>

Tornando alla situazione italiana, secondo un dato del Censis rimasto pressoché immutato negli ultimi sei anni, il 47% della popolazione non usa più di tre media (intendendo per media qualsiasi strumento di informazione o comunicazione, dal libro, ai giornali, alla televisione, a Internet, al telefono cellulare), che sono per lo più la televisione, la radio e il telefono cellulare. Oltre il 10% utilizza la televisione come unico strumento di informazione. L'Italia è al ventiduesimo posto in Europa e al ventinovesimo nel mondo per livello di lettura di quotidiani e periodici (dopo di noi c'è la Malesia).

Il *digital divide* tra le famiglie italiane è forte e non accenna a diminuire.<sup>10</sup> Secondo l'Istat il 64,4% delle famiglie non ha accesso a In-

ternet da casa (siamo al quindicesimo posto rispetto agli altri paesi europei); ma quel che è più grave è che la maggior parte di coloro che non hanno accesso a Internet non vi accedono soprattutto perché non percepiscono l'utilità di questo strumento (il 39,6%) o non si ritengono in grado di utilizzarlo (il 31,9%). È evidente che il problema non è tanto (o solo) di natura economica, ma anzitutto di natura socioculturale: basti pensare alla diffusione capillare dei telefoni cellulari in Italia (primo posto al mondo), con costi di acquisto e gestione ancora elevati.<sup>11</sup> L'esclusione digitale non scomparirà da sola: l'inevitabile espansione della società dell'informazione basata semplicemente sullo sviluppo del mercato non sarà sufficiente ad attirare coloro che per le più svariate ragioni ne sono esclusi.

### Una biblioteca per tutti?

Ciò detto, con particolare riferimento alle statistiche di acquisto di libri, vorrei proporre una sintesi forse un po' rozza e approssimativa: una biblioteca pubblica che offra soltanto servizi legati alla lettura riuscirà a rivolgersi appena al 20% della popolazione, considerando anche gli studenti e i bambini. Dunque, se vi sono biblioteche di pubblica lettura che offrono essenzialmente servizi legati alla lettura e che raggiungono un indice di impatto pari addirittura al 20% del bacino di utenza, si può affermare che esse raggiungano sostanzialmente tutti i loro utenti potenziali, e che quindi facciano un ottimo lavoro. Quelle che invece raggiungono il 10% della popolazione farebbero comunque un buon lavoro, in quanto raggiungono la metà dei loro utenti potenziali.

Non posso, però, fare a meno di mettere in discussione l'assunto di base: concordo pienamente, infatti,

con chi dice che se la biblioteca pubblica (parlo della "biblioteca di pubblica lettura", non di quella di ricerca né di quella di conservazione) offre un servizio efficiente ed efficace, rivolto però *solo* a una parte esigua della comunità locale, allora rischia di essere un investimento sbagliato. Quanto meno perché, vista la scarsità di risorse dei comuni, sarebbe forse meglio finanziare dei servizi (in ambito bibliotecario e non) mirati esclusivamente a specifiche fasce di utenza (per esempio studenti, bambini, anziani ecc.) che magari utilizzano una parte dei servizi bibliotecari e non sanno che farsene di tutto il resto.

Considerando che una biblioteca pubblica bella ed efficiente è una macchina assai costosa, è difficile convincere politici e amministratori a investire una parte ingente del loro bilancio in un servizio che già per principio si rivolge solo al 15-20% dei cittadini; per costruire, mantenere e gestire edifici che nell'immaginario collettivo sono considerati luoghi polverosi, di conservazione e tutela, destinati prevalentemente agli studenti, o dove, tutt'al più, è possibile prendere dei libri in prestito.

In Italia le biblioteche di pubblica lettura non sono considerate servizi di prima necessità, come gli asili o gli ospedali, i quali, anche se sono destinati a una percentuale limitata della popolazione, sono comunque irrinunciabili nella vita e nell'economia della città e del territorio. E d'altronde, in Italia, anche nelle realtà più avanzate, le biblioteche risultano spesso un servizio pubblico che, pur essendo per definizione "per tutti", nella realtà dei fatti finisce per essere per poche categorie di utenti, spesso tipizzate (bambini, studenti, anziani ecc.), 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 socioculturali e di servizio, divengono 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 ecc.) 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.

### Biblioteche al bivio

All'estero, al contrario, le biblioteche pubbliche sono sempre considerate il fiore all'occhiello delle amministrazioni comunali, gangli importanti del welfare locale, strumenti basilari di alfabetizzazione di massa, centri di gestione e diffusione delle informazioni per la comunità, servizi fondamentali per le utenze svantaggiate e strategici per l'integrazione sociale. Ma per questo, la biblioteca pubblica deve essere e offrire molto di più.

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 politiche culturali, da un lato puntando sull'implementazione dei servizi di informazione e di quelli tradizionali di reference, dall'altro cercando di trovare spazio nel settore dell'intrattenimento culturale, del tempo libero e della formazione permanente.

Non si tratta di ritornare al model-

lo del centro culturale degli anni Settanta, dopo trent'anni di tempo per acquisire una propria identità, 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, unica strada per la biblioteca pubblica per confermare una legittimità che, per quanto conquistata sul campo con fatica, potrebbe per i motivi suddetti essere facilmente messa in discussione proprio da coloro che dovrebbero sostenerla e finanziarla.

La biblioteca deve dunque diventare un catalizzatore della vita urbana: da un lato laboratorio di formazione e informazione, porta di accesso e strumento di orientamento nell'universo multimediale contro il *digital divide*, dall'altro importante luogo di aggregazione sociale, nuova piazza per incontrarsi, comunicare, consolidare il senso di appartenenza a una collettività.

Per fare questo è necessario attivare strategie di rete tra le biblioteche stesse e stringere alleanze con altri soggetti del mondo della cultura, della formazione, dello spettacolo, del turismo, dell'intrattenimento; avviare strategie di promozione dei propri servizi e di raccolta di finanziamenti pubblici e privati.

Le biblioteche pubbliche potrebbero, per esempio, connettersi in modi sempre più efficaci ad altri servizi operanti sul territorio, come i centri di impiego, le organizzazioni non governative, le associazioni, i patronati, le scuole, i centri di educazione, gli uffici comunali stessi, al fine di offrire ai cittadini informazioni, supporto e assistenza, favorendo l'inclusione sociale e facilitando il collegamento con le altre strutture già esistenti, per integrarli nei modi più opportuni o erogare servizi comuni. La cooperazione con altre istituzioni culturali locali, quali archivi, musei, fondazioni, associazioni ecc.,

potrebbe dare origine a interessanti collaborazioni per lo sviluppo e la promozione delle culture locali, condividendo materiali e risorse, anche mediante la produzione di contenuti specifici finalizzati a rendere più agevole l'accesso alle informazioni e ai documenti legati alla storia, alla memoria, alla cultura locale, ma anche al turismo, all'arte e agli eventi culturali e sociali.

Diversamente, la biblioteca non riuscirà a competere con i mille altri soggetti privati e commerciali che le contendono lo stesso pubblico, nelle stesse ore. È sufficiente andare in una qualsiasi grande libreria o mediastore (pensiamo a qualche grande libreria Feltrinelli o Mondadori, o a Barnes&Noble all'estero), per vedere persone che sostano e passano il tempo a leggere, a consultare riviste e giornali, a bere un caffè, senza necessariamente comprare. O pensiamo a catene di caffetterie tipo Starbucks, sempre affollate da persone di ogni età, provenienza, professione ed estrazione sociale che siedono a chiacchierare, a leggere un quotidiano o un libro; professionisti e giovani che lavorano o studiano al notebook tramite connessione wireless offerta gratuitamente dal locale. È facile poi constatare come, anche da noi, i grandi centri commerciali abbiano ormai sostituito le piazze come luoghi di aggregazione sociale e di incontro, soprattutto per certe fasce di età. Ma resta il fatto che tutti i luoghi suddetti hanno una finalità prettamente commerciale e sono ben lontani da quello che è (o dovrebbe essere) una biblioteca pubblica, dove la dimensione individuale e quella collettiva si incontrano libere da condizionamenti, dall'ossessione del consumo economico e dalla compulsione all'acquisto.

Mentre in Italia ancora si discute se le biblioteche pubbliche debbano essere considerate afferenti alla

sfera dei beni culturali o siano servizi di informazione locale, in altri paesi del mondo esse sono sottoposte da qualche anno a drastiche trasformazioni, finalizzate ad adeguarle al cambiamento dei tempi e delle necessità delle comunità locali che devono servire, alle nuove sfide sociali, ai mutamenti dovuti alle tecnologie di informazione e comunicazione. Penso alle mediateche francesi e alle biblioteche tedesche, alle sperimentazioni in corso nei paesi scandinavi, alle biblioteche catalane, alle recentissime e interessanti esperienze londinesi. Rispondere al cambiamento non significa solo assecondare. La biblioteca ha una funzione sociale, culturale ed educativa imprescindibile che fa parte del suo DNA e che non va snaturata: non deve rincorrere dei modelli commerciali per cercare di compiacere un pubblico potenziale che, oltretutto, così facendo difficilmente riuscirà ad attrarre.

Rispondere al cambiamento, inoltre, non significa copiare un modello dedotto da un'altra realtà (dalla Francia, dalla Germania, dal Regno Unito, ma anche da qualche esempio italiano che si è dimostrato vincente). Prima di qualsiasi azione è necessario valutare con la massima attenzione il posizionamento strategico della biblioteca nel territorio, rispetto al profilo di comunità, all'analisi dei bisogni espliciti e sommersi, alle caratteristiche socio-demografiche, alle priorità sociali.

Sono termini che tante volte i bibliotecari hanno sentito ai corsi di formazione o incontrato nella manualistica professionale, ma che troppo spesso rimangono lettera morta proprio nel momento in cui si realizza una nuova biblioteca, quando un sindaco decide di investire (anche politicamente) nella realizzazione di un intervento di ampliamento, ristrutturazione o nuova costruzione della biblioteca,



**Londra: Idea Store di Whitechapel**

e, senza prima porsi alcuna domanda rispetto a quello che è, dovrebbe essere e soprattutto *potrebbe* essere la biblioteca, avvia un processo difficilmente reversibile di decisioni fondamentali: dalla scelta della localizzazione, alla dimensione, alla scelta del progettista o del progetto. Solo poi, a decisioni prese – e spesso a progetto già approvato – convoca il bibliotecario, chiedendogli di “riempire di arredi e di libri” il nuovo edificio.

### **Investire in biblioteche**

Abbiamo parlato della biblioteca come “condensatore sociale di promozione di politiche culturali”, “laboratorio multimediale di informazione per la comunità locale” e “catalizzatore della vita urbana”. Per un'amministrazione, investire nella biblioteca pubblica significa investire nel futuro della sua comunità.

È ormai evidente anche ai più refrattari che nella società attuale l'investimento in cultura e formazione è quello che potrà consenti-

re di ottenere un vantaggio competitivo, anche dal punto di vista economico.

Il *lifelong learning* (la formazione lungo tutto l'arco della vita) è diventato un principio basilare che riguarda ogni ambito formativo e lavorativo. Le biblioteche pubbliche possono (devono) assumere un ruolo chiave, sostenendo la formazione nel modo più ampio possibile, sia come attività formale complementare a un'istituzione (scuola, universitaria ecc.), sia come attività informale in grado di offrire contenuti, istruzione e supporto a tutti i cittadini.

Purtroppo non esiste una formula che consenta di dimostrare quanto una moderna ed efficiente biblioteca possa incidere sullo sviluppo socioeconomico e culturale, sulla coesione e l'inclusione sociale. In questo settore, all'atavica abitudine tutta italiana di sottovalutare l'impatto che hanno i servizi culturali si aggiunge la difficoltà di misurare in modo oggettivo i benefici a fronte dell'elevato costo di investimento iniziale.

Mancano, inoltre, efficaci modelli

bibliotecari italiani di riferimento, benché l'esperienza di questi ultimi anni (Vimercate, Bologna, Pesaro, solo per fare tre esempi tra i più noti e piuttosto diversi tra loro) insegna che in questo settore è l'offerta a creare la domanda, e che un servizio che in precedenza non c'era diventa fondamentale e indispensabile per la comunità locale. Non ultimo, le biblioteche sempre più spesso possono essere utilizzate dalle amministrazioni come utili strumenti per avviare processi di riqualificazione urbana e sociale di parti della città e del territorio, diventando protagoniste del marketing urbano.

### **L'occasione unica di realizzare una nuova biblioteca**

La costruzione di una nuova biblioteca è un'occasione unica e un ingente investimento, soprattutto per un comune di piccole o medie dimensioni, e dovrebbe dunque essere sempre attentamente valutata e programmata. Invece è sorprendente quante decisioni vincolanti vengano prese da parte dell'amministrazione prima di aver consultato esperti in materia, prevalentemente per motivi di urgenza o di opportunità politica. È altrettanto avvilente quanto questo "peccato originale" spesso finisce per costare caro in termini di funzionalità, efficacia dell'intervento e successivi costi di gestione.

Per questa ragione è conveniente investire in modo adeguato nella programmazione prima di procedere all'avviamento di un progetto, avvalendosi dei necessari consulenti. Premesso, infatti, che ogni fase deve durare il tempo strettamente necessario e sufficiente a ottenere i risultati preposti, l'esperienza insegna che cercare di risparmiare troppo (in termini di tempo e di denaro) nelle fasi preliminari e di programmazione soli-

tamente inficia l'efficacia complessiva dell'intervento.

Costruire una nuova biblioteca o ampliare la sede esistente è un'occasione unica non soltanto per l'amministrazione e per la comunità ma anche per il bibliotecario, che ha un'opportunità raramente ripetibile in una carriera professionale. È l'occasione per aggiornarsi, per acquisire nuova e forte professionalità, per affermarsi in modo credibile come programmatore e gestore di servizi informativi e culturali, per ripensare il suo ruolo e la missione della biblioteca stessa rispetto alla comunità.

La cosa peggiore è banalizzare tale intervento come un semplice ampliamento di superfici edilizie o un semplice trasloco in altra sede. Al contrario, "realizzare una nuova biblioteca significa rifonderla":<sup>12</sup> ripensarne radicalmente il ruolo, i servizi e la missione, il posizionamento e il target di riferimento. Proprio per questo è necessario partire dai bisogni della comunità locale, che vanno analizzati e studiati dotandosi di strumenti adeguati.

### **Un'idea nuova per le biblioteche**

In proposito, un'esperienza interessante è avvenuta di recente nel Regno Unito, a Tower Hamlets, comune autonomo dell'East End di Londra (213.000 abitanti).

L'amministrazione, avendo deciso di investire nelle biblioteche e nei centri di formazione permanente per far fronte ai forti problemi di emarginazione, integrazione e disoccupazione e per avviare un processo di riqualificazione sociale, culturale ed economica della comunità locale, ha promosso nel 1999 uno studio di sei mesi per valutare le esigenze reali della popolazione.<sup>13</sup> A tale scopo sono stati organizzati un sondaggio median-

tepla, una ricerca di mercato approfondita su un campione significativo e laboratori di progettazione partecipata con focus group.

Dalla consultazione pubblica è emerso che il 98% di coloro che hanno risposto, sia utenti sia non-utenti, consideravano la biblioteca un servizio importante o molto importante, ma la maggior parte dei non-utenti riteneva che le biblioteche locali avessero un servizio scadente e che fossero prive di attrattiva (le biblioteche di Tower Hamlets avevano l'indice di impatto più basso del Regno Unito).

Oltre il 70% della popolazione affermava di non frequentare la biblioteca essenzialmente per cinque motivi:

- per mancanza di tempo;
- perché riteneva inadeguati gli orari di apertura;
- perché non trovava motivo o interesse per andarci;
- perché riteneva che l'offerta di libri fosse insufficiente;
- perché non gradiva l'atmosfera del luogo (si trattava prevalentemente di edifici storici, di epoca vittoriana).

I non-utenti affermavano inoltre che ciò che avrebbe potuto fare la differenza sarebbe stato:

- avere orari più ampi e l'apertura domenicale;
- avere la biblioteca vicina a negozi e centri commerciali;
- poter trovare in biblioteca servizi di informazione del comune e altre attività culturali;
- poter usufruire del servizio di prestito di audiovisivi e di un'offerta di collezioni librerie migliori e più aggiornate.

In particolare, quello che emergeva era la necessità, sia da parte degli utenti sia da parte dei non-utenti, di unire la visita alla biblioteca con altre attività, prima fra tutte gli acquisti, e in particolare la spesa settimanale al supermercato. Questi risultati confermano il fatto che biblioteche collocate in prossimità

di centri commerciali aumentano significativamente il numero degli utenti, avviando con i centri commerciali stessi un circolo virtuoso di cui entrambi beneficiano.<sup>14</sup>

Il caso di Tower Hamlets mette in luce come l'esistenza di una biblioteca e la sua "vicinanza a casa" non sia di per sé sufficiente a garantire la frequentazione da parte dei lettori. Accessibilità e localizzazione non sono più fattori meramente geografici. La buona localizzazione di un servizio è oggi un fatto legato più al *tempo* che allo *spazio*, ovvero alla possibilità di coniugare più attività: il tempo è prezioso, e le persone spesso non possono o non vogliono andare appositamente in biblioteca, persino quando è a portata di mano.

Se si vuole che le biblioteche diventino parte integrante della vita quotidiana delle persone, è necessario far sì che esse possano concorrere alla pari con gli altri competitori commerciali per ottenere il tempo e l'attenzione dei potenziali utenti.

A tal fine, l'amministrazione di Tower Hamlets ha compreso che le biblioteche dovevano da un lato avere una diversa e più adeguata localizzazione, dall'altro accantonare l'immagine istituzionale e polverosa della biblioteca vittoriana, investendo molto sia sulla forma (l'architettura dell'edificio) sia sul contenuto (l'architettura dei servizi). Di conseguenza, l'amministrazione ha deciso di sostituire le dodici *public libraries* esistenti con sette nuove biblioteche, chiamate "Idea Store", localizzate in modo strategico, per lo più in aree molto frequentate e in prossimità di centri commerciali, aperte sette giorni su sette (ma con orari mirati), in cui gli utenti potessero trovare un insieme integrato di servizi per la cultura e la formazione:

- servizio bibliotecario di prestito e consultazione di libri e audiovisivi;
- informazioni di comunità e ser-

vizio di reference, Internet e computer;

- spazi di studio;
- aule per la formazione permanente;
- spazi per corsi per il tempo libero;
- locali per le associazioni;
- caffetteria.

Il motto "Library, learning, information" descrive bene l'offerta di queste nuove biblioteche, che assommano i servizi in precedenza erogati da biblioteche e centri di formazione permanente, ospitate in edifici nuovi e attraenti, luoghi di socializzazione per la comunità, dove è possibile leggere, studiare, prendere a prestito un libro o un audiovisivo, incontrare gli amici, bere un caffè, coltivare i propri hobby, frequentare corsi per il tempo libero, ottenere informazioni sul lavoro o sulla salute. I bambini e i ragazzi possono frequentare il doposcuola, e gli adulti corsi di formazione o avviamento professionale.<sup>15</sup>

L'investimento ha dato i suoi frutti: gli Idea Store (finora ne sono stati realizzati quattro, tra il 2001 e il

2006) hanno quadruplicato il numero degli utenti. Queste biblioteche sono le uniche che sono riuscite ad aumentare l'indice di prestito dei libri, invertendo una tendenza che in tutto il Regno Unito registra invece un progressivo e costante declino. Sono frequentate da tutti, senza distinzione di età, etnia, reddito, livello culturale, con una forte presenza di giovani, adulti e bambini (tanto che sono in corso strategie per attirare la popolazione di utenti anziani).

### Imitare il metodo, non il modello

Non intendo affermare che il modello degli Idea Store dovrebbe essere pedissequamente adottato dai comuni italiani, benché strutture di questo genere potrebbero essere efficaci in molte delle nostre realtà urbane (declinandone ovviamente le caratteristiche di servizio in funzione del contesto sociale di riferimento) e potrebbero favorire l'alfabetizzazione (informa-



Il settore d'ingresso di un Idea Store londinese

tica, ma non solo), la formazione permanente e soprattutto l'integrazione sociale (nonché culturale ed etnica).

Intendo invece sottolineare l'approccio metodologico: il fatto che, prima di imbarcarsi in un'operazione di svariati milioni di euro, un'amministrazione comunale si soffermi sei mesi (un tempo più che ragionevole) per studiare quali siano le reali esigenze e il profilo della comunità, decida di investire sulle biblioteche, cerchi i modi per valorizzarle e per intercettare nuovi utenti; il fatto che amministratori e dirigenti dei vari settori abbiano il coraggio e la volontà di rimettere in discussione strutture e servizi afferenti a dipartimenti diversi (il Dipartimento delle biblioteche per le *public libraries*, e quello dell'Istruzione per i *learning centres*) e si impegnino a realizzare una nuova struttura coordinata; il fatto che i bibliotecari (alcuni anche anziani) abbiano il coraggio e la voglia di rimettere in discussione la loro attività professionale, adeguandosi alle necessità di servizio di una struttura completamente nuova, lasciando le abitudini acquisite per spostarsi in nuovi edifici, assieme ad altri colleghi neo-assunti o di altre biblioteche.

### Creare la percezione del valore

Un altro aspetto interessante è il modo in cui queste nuove biblioteche hanno investito sulla comunicazione, da ogni punto di vista. Sono luoghi attraenti per aspetto, architettura e grafica, cui sono stati applicati concetti attinenti sia alle biblioteche e ai centri di apprendimento e formazione, sia alle attività commerciali e ai servizi per il tempo libero.

In particolare sono stati molto accentuati gli aspetti inerenti al cosiddetto *branding*, mediante il quale si cerca di individuare un'identità

forte che sia ben riconoscibile e che, soprattutto, aumenti nell'utenza il *valore percepito*.<sup>16</sup> In questo caso, però, l'utilizzo di tali strumenti di marketing è finalizzato alla promozione di un servizio di tipo strettamente culturale ed educativo.

Questo è un aspetto particolarmente significativo, su cui converrebbe ragionare approfonditamente. Troppo spesso le biblioteche pubbliche italiane offrono i loro servizi anche di grande qualità come se li "distribuissero", senza minimamente valorizzarli. Sperando di non cadere troppo nel luogo comune, è facile constatare che nella mentalità italiana "ciò che è gratis ha poco valore". Ben lungi dal voler proporre il pagamento dei servizi bibliotecari, intendo però affermare fortemente che è necessario creare negli utenti la percezione del valore dei servizi bibliotecari stessi. E non solo nell'utente, ma anche nell'amministrazione pubblica. Per far questo è necessario ricorrere a oculature strategie di marketing e di *branding*: nelle modalità di erogazione dei servizi e nei loro contenuti, nell'architettura dell'edificio, nella progettazione degli spazi interni, nella comunicazione visiva, nella segnaletica, nell'impostazione del sito Internet, nel comportamento e nell'atteggiamento stesso del personale addetto.

### Architettura del servizio e architettura dell'edificio

L'architettura del servizio (ovvero l'organizzazione dei servizi erogati, la qualità e varietà del patrimonio documentario) è condizione necessaria ma non sufficiente per rendere efficace una biblioteca.

È determinante in tal senso anche l'architettura dell'edificio, non solo per consentire l'efficienza e la funzionalità dei servizi offerti, ma anche per attrarre e consolidare nuo-

vi utenti. L'efficacia di una biblioteca dipende infatti anche, e non poco, dalle scelte architettoniche e urbanistiche, dalla sua ubicazione nel tessuto della città, dalla progettazione degli spazi esterni e delle facciate dell'edificio, degli spazi interni e della loro distribuzione, degli arredi e della loro disposizione. Le scelte architettoniche, oltre ad avere un'evidente valenza funzionale, svolgono un ruolo di primo piano nel comunicare un'immagine, nell'infondere nella comunità e nei potenziali utenti una "percezione" della biblioteca.

All'estero tutte le biblioteche hanno investito molto nel rinnovamento dell'architettura dei loro spazi, per offrire ambienti confortevoli, attraenti, in grado di rispondere alle differenti necessità delle varie categorie di utenti, ai vari usi e comportamenti. Al contrario, in Italia, troppo spesso non viene riconosciuto all'architettura dell'edificio e al progetto degli interni il ruolo centrale che spetterebbe loro nelle strategie di promozione dei servizi bibliotecari.

Troppe volte si ha la percezione che un'architettura innovativa, efficace e attraente comporti necessariamente un aumento del budget e un lusso che non ci si può permettere, e si parte dal presupposto che la strategia da perseguire sia la mera diminuzione dei costi.

Troppe volte, infine, si parte dal presupposto che un buon progetto di architettura comporti un inevitabile aumento di spesa, quando in realtà un progetto di architettura quando è ben fatto dovrebbe dare un migliore rapporto qualità/prezzo, e dunque essere sempre conveniente (altrimenti non è un buon progetto). Tanto più che le spese di progettazione in media corrispondono a meno dello 0,8% del costo complessivo di un edificio in tutto il suo ciclo di vita, dalla costruzione alla dismissione, mentre ne costituisce la fase principale.



## Che cosa NON fare

Concludo con una lista di proposte su ciò che si dovrebbe “smettere di fare”, nella realizzazione di edifici pubblici in generale e di biblioteche in particolare.

– Non considerare la progettazione architettonica come un optional aggiuntivo.

– Non considerare la mera riduzione dei costi come il massimo obiettivo da perseguire.

– Non considerare il costo iniziale di investimento della costruzione come più importante del costo dell'intero ciclo vitale dell'edificio.

– Non valutare gli edifici dal punto di vista meramente funzionale, senza considerarne la valenza simbolica per la città e la comunità.

– Non presumere che l'efficacia e l'efficienza possano essere svincolate dalla buona progettazione.

– Non aver paura di assumere dei rischi calcolati.

– Non presumere che gli edifici pubblici debbano essere meno curati di quelli privati.

Questa lista è stata pubblicata in un documento emesso dal Ministero della cultura del governo inglese, e redatta da una commissione che fa riferimento direttamente al primo ministro.

Il documento, intitolato *Better public libraries* (2003), conclude così:

Speriamo che questo documento dimostri quanto una buona progettazione architettonica possa concorrere a restituire alle biblioteche pubbliche la loro importanza.

Dobbiamo smetterla di vedere le biblioteche come polverosi depositi di libri e cominciare a considerarle come parte di quel collante che tiene assieme la società civile.

Crediamo che sia possibile riscoprire l'entusiasmo e l'importanza delle biblioteche pubbliche e farle tornare ad essere nel cuore delle nostre comunità.<sup>17</sup>

## Note

<sup>1</sup> “Programmazione e progettazione della biblioteca pubblica. Scenari e potenzialità, organizzazione dei servizi, architettura degli spazi”, convegno e corso di aggiornamento per bibliotecari, amministratori e tecnici degli uffici comunali organizzato dal Servizio biblioteche della Provincia di Milano, in collaborazione con alterstudio partners srl, organizzazione e logistica a cura di Cristina Borgonovo e Alessandra Scarszato, direzione scientifica e coordinamento a cura di Marco Muscogiuri. Cfr. in proposito l'articolo *Programmare e progettare la biblioteca pubblica*, “Biblioteche oggi”, 25 (2007), 6; <<http://temi.provincia.milano.it/cultura/bibliot2/index.shtm>>.

<sup>2</sup> Si rimanda in proposito alle statistiche della Provincia di Milano e a quelle dei singoli sistemi bibliotecari, consultabili nei seguenti siti: Servizio biblioteche della Provincia di Milano, <<http://www.provincia.milano.it/cultura/progetti/biblioteche/index.html>>; Consorzio sistema bibliotecario Nord-Ovest Milano, <<http://www.csbo.net>>; Sistema Brianza biblioteche, <<http://www.brianza.biblioteche.it>>; Sistema bibliotecario Nord-Est Milano, <<http://www.biblioclick.it>>; Sistema bibliotecario Vimerca-tese, <<http://www.sbv.mi.it>>; Sistema bibliotecario Milano Est, <<http://www.bibliomilanoest.it>>; Fondazione per leggere – Biblioteche Sud-Ovest Milano, <<http://www.fondazioneperleggere.it>>.

<sup>3</sup> Dpr 14 gennaio 1972, n. 3, *Trasferimento alle Regioni a statuto ordinario delle funzioni amministrative statali in materia di assistenza scolastica e di musei e biblioteche di enti locali e dei relativi personali ed uffici*. Sulla storia e l'evoluzione delle biblioteche civiche in Italia (dalle biblioteche popolari alle biblioteche civiche) si vedano: PAOLO TRANIELLO, *La biblioteca pubblica. Storia di un istituto dell'Europa contemporanea*, Bologna, Il Mulino, 1997, p. 75-133, 144-156; GIORGIO MONTECCHI – FABIO VENUDA, *Manuale di biblioteconomia*, Milano, Editrice Bibliografica, 2003, p. 51-64.

<sup>4</sup> Si rimanda in proposito al lavoro di indagine compiuto da Belotti e riportato nel volume *La biblioteca difficile: inchiesta su pubblica lettura e territorio in provincia*, a cura di Massimo Belotti, Milano, Mazzotta, 1978.

<sup>5</sup> *Abitare la biblioteca: arredo e organizzazione degli spazi nella biblioteca pubblica*, a cura di Massimo Accarisi e Massimo Belotti, Edizioni Oberon, Roma, 1984.

<sup>6</sup> “Biblioteche oggi”, 12 (1994), 1; ANGELO MARCHESI, *Nuovi spazi per nuovi servizi nel Vimeratese*, “Biblioteche oggi”, 19 (2001), 2, p. 52-62; ID., *Luoghi per viaggiatori immobili. Le biblioteche e i servizi del Sistema bibliotecario del Vimeratese*, Vimercate, Sistema bibliotecario del Vimeratese, 2001.

<sup>7</sup> Cfr. ricerca Mondadori/IPSOS, *La crescita diseguale. Leggere e comperare libri in Italia 2003-2005; Comunicazione e Media*, in *40° Rapporto annuale sulla situazione sociale del Paese*, Fondazione Censis, p. 517-570.

<sup>8</sup> *40° Rapporto annuale sulla situazione sociale del Paese*, cit., p. 147.

<sup>9</sup> Si veda in proposito: *Il nuovo ruolo delle biblioteche pubbliche nella società dell'informazione e della conoscenza*, Unione europea, Fondo sociale europeo – Ministero del lavoro e delle politiche sociali, trad. italiana a cura di Sibylle Mopebius, 2004.

<sup>10</sup> Secondo l'Istat tra le famiglie con capofamiglia operaio e quelle con capofamiglia dirigente o simili c'è una differenza di 30 punti nel possesso di computer e di 37 nell'accesso a Internet; le famiglie costituite da soli anziani sono prevalentemente escluse dall'accesso alla tecnologia. Si veda: ISTAT, *Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione: disponibilità nelle famiglie e utilizzo degli individui, anno 2006*, <[http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non\\_calendario/20061218\\_01/testointegrale.pdf](http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20061218_01/testointegrale.pdf)>.

<sup>11</sup> Per approfondimento si rimanda anche al testo di ELENA BORETTI, *Utenti competenti e cittadinanza digitale: vivere e lavorare nella società dell'apprendimento*, intervento al Convegno “Biblioteche&formazione: dall'informazione literacy alle nuove sfide della società dell'apprendimento”, Milano, Palazzo delle Stelline, 15 marzo 2007, di prossima pubblicazione per i tipi della Editrice Bibliografica.

<sup>12</sup> SERGIO CONTI, *Realizzare e gestire biblioteche pubbliche*, intervento al Convegno “La biblioteca pubblica: un servizio su cui investire”, organizzato dal Settore cultura della Provincia di Milano, 6 dicembre 2006, Sala Nuovo

Spazio Guicciardini, Milano, <[http://www.provincia.milano.it/cultura/progetti/biblioteche/doc/programmare\\_progettare\\_biblioteca\\_pubblica.pdf](http://www.provincia.milano.it/cultura/progetti/biblioteche/doc/programmare_progettare_biblioteca_pubblica.pdf)>.

<sup>13</sup> In particolare, nell'East End risultava esserci una percentuale molto alta (31-36%) della popolazione che necessitava di quelli che in inglese vengono chiamati *basic skills*, ovvero le competenze di base, di alfabetizzazione primaria (anche dovuta all'alta percentuale di stranieri). Tutto questo a fronte di un alto numero di biblioteche, addirittura dodici, alcune delle quali si sovrapponevano come bacino di utenza, per lo più localizzate in edifici storici, di epoca vittoriana. L'amministrazione si trovava, oltretutto, nel paradosso di dover mantenere dodici biblioteche funzionanti, i cui edifici avrebbero avuto nei cinque anni successivi dei costi di manutenzione ordinaria e straordinaria e di adeguamento funzionale (abbattimento di barriere architettoniche e adeguamento di impianti) pari a circa 12-13 milioni di euro.

<sup>14</sup> Quando la Stratford Library del sobborgo di Newham fu trasferita in un edificio nuovo vicino a un centro commerciale, il numero delle visite annue ebbe un incremento del 239%. Ma lo stesso dicono i bibliotecari della Biblioteca di Brugherio (Milano), che nel periodo di ristrutturazione della sede dovette essere trasferita momentaneamente vicino a un centro commerciale, portando da un lato a un incremento del numero degli utenti della biblioteca, dall'altro all'aumento del numero di clienti del centro commerciale.

<sup>15</sup> Sull'esperienza degli Idea Store si rimanda al sito ufficiale: <<http://www.ideastore.co.uk>>; sull'architettura degli edifici degli Idea Store si veda: KEN ALLISON, *London's contemporary architecture*, London, Architectural Press, 2006, p. 228-229; DAVID ADJAYE, *Making public building. Specificity, customization, imbrication*, a cura di Peter Allison, London, Thames & Hudson, 2006, p. 160-208.

<sup>16</sup> Con il termine *brand*, “marchio”, “marca”, si indica un prodotto, un servizio o un'idea che sia ben individuata e distinta da altri prodotti, servizi o idee, in modo da essere facilmente comunicabile e vendibile. Il *branding*

è il processo di creazione e diffusione dell'identità di un marchio, l'insieme delle strategie volte a evidenziare e propagandare l'immagine e la missione di un'azienda attraverso l'uso della pubblicità e il ripetuto utilizzo del logo. Esempi di *brand* sono Ikea, Starbucks, Pret a Manger, ma anche le marche di prodotti e accessori, quali Apple, Armani, Prada ecc.

<sup>17</sup> *Better public libraries*, a cura di CABE (Commission for Architecture and the Built Environment), London, CABE, 2003; <[http://www.mla.gov.uk/resources/assets/1/id874rep\\_pdf\\_5334.pdf](http://www.mla.gov.uk/resources/assets/1/id874rep_pdf_5334.pdf)>.

### Abstract

Today, the public libraries have to accept more and more complex challenges, mostly due to the social changes and the ICT diffusion. In Italy, furthermore, they are still young institutions, with a low index of impact on the population. In order to change this situation it is necessary that the public library, besides the promotion of the reading services, becomes first and foremost an aggregation space and a place for promoting cultural policies. To do so, it has to invest in the implementation of the information and the reference services, and it has to find its space in the entertainment, spare time and lifelong learning sphere. To reach this goal, it is necessary to start up common strategies among the libraries, and to form alliances with other subjects of the culture, education, tourism, entertainment world. It is also important to launch processes aimed to promote one's services, as well as fundraising activities. It is also necessary to invest a lot on the communication, on the service and on the architectural design, also using marketing and branding strategies.