

# Nuovi progetti per nuovi spazi nel laboratorio creativo di Londra

Antonella Agnoli

Consulente servizi bibliotecari  
antonella.agnoli@iol.it

Intervista a Sergio Dogliani, Principal Idea Store Manager

*In Italia si parla da un po' di tempo di Idea Store ed è quindi il momento di fare il punto su questa esperienza con Sergio Dogliani, il bibliotecario italiano che lavora nella municipalità di Tower Hamlets, a Londra, dove è nata questa esperienza. Abbiamo chiesto ad Antonella Agnoli, che ha recentemente collaborato al restyling delle sezioni ragazzi degli Idea Store insieme all'architetto olandese Aat Voos, di intervistare Sergio Dogliani per "Biblioteche oggi". [ndr]*

*Gli Idea Store sono un progetto molto coerente con l'indagine e gli studi preliminari fatti sul campo; da questo punto di vista ritieni che siano un "modello" esportabile?*

In parte sì, ma il "prodotto" del nostro lavoro può, anzi deve, essere modificato per soddisfare le esigenze locali. Le componenti principali del servizio sono: biblioteca, informazione e corsi di formazione. In Gran Bretagna c'era già una forte tradizione di corsi, per cui è stato relativamente logico unire i corsi ai libri, perché esisteva già una richiesta, cioè non abbiamo dovuto inventare, per esempio, i corsi di aromaterapia e massaggio e sperare che andassero bene all'interno di una struttura bibliotecaria: la domanda per questi corsi c'era già. Esistono già strutture fortemente ispirate agli Idea Store in alcuni paesi europei (Olanda, Svezia, Danimar-



Idea Store Canary Wharf

ca). Questi posti, anche se non veri e propri Idea Store, offrono libri, corsi, caffetterie e mostre d'arte, come noi ma spesso in proporzioni diverse, e non sempre con politiche di coinvolgimento e partecipazione come le nostre. E questa è una cosa molto importante: l'approccio. Spesso vedo città e paesi che investono in edifici nuovi, anche belli, poi ci mettono dentro una bella biblioteca, e anche corsi di formazione a volte, ma poi trasferiscono modelli bibliotecari molto tradizionali, che

attirano sempre i soliti utenti e lasciano fuori intere sezioni della comunità. Noi abbiamo investito fortemente non solo negli edifici, ma anche nel personale, non solo quantitativamente (orari lunghi come i nostri, 71 ore settimanali, richiedono più personale) ma anche dal punto di vista della formazione, perché mettono l'utente al centro di tutto.

Abbiamo lavorato molto per trovare la formula giusta, riuscendo ad attirare sia gli utenti abituati alla biblioteca tradizionale (attraverso

un forte investimento in libri, gruppi di lettura, eventi di prestigio), sia quelli che non lo erano, attraverso una politica "permissiva", secondo la quale lasciamo che la gente si comporti in modo naturale, senza imporre alcuna regola, e così si può mangiare, bere, usare il cellulare, eppure questo non porta ad episodi di vandalismo o antisocialità. Tutto questo crea un posto che è veramente per tutti, e basta guardarsi intorno quando si visita un Idea Store per rendersene conto: si vedono tipi di persone che difficilmente si vedrebbero in biblioteche tradizionali. Perciò, gli ingredienti essenziali del modello Idea Store sono gli edifici nuovi, un servizio biblioteca di qualità, i corsi, personale competente ma anche molto rivolto al pubblico, e politiche di aggregazione. Si possono cambiare le proporzioni a seconda del contesto, ma se si vuole ricreare il concetto Idea Store questi elementi essenziali devono rimanere, altrimenti diventa un'altra cosa.

Venendo all'Italia, è vero che non esiste una tradizione di corsi per

adulti forte come in Gran Bretagna, ma so che ci sono iniziative come l'Università della terza età, corsi di inglese, corsi di italiano per stranieri, musica, e così via, che non sono poi così diverse. E negli ultimi anni ho notato poi che iniziative come le conferenze sulla storia o sulla scienza a Roma e in altre città hanno fatto il tutto esaurito, anche quando erano offerte la domenica mattina, il che significa che la gente ha sete di cultura e vuole partecipare, ma ci vuole un'offerta interessante. L'essenziale, però, è non rivolgersi ai soliti utenti, ma cercare di fare in modo che tutti partecipino, attraverso un grande impegno di marketing e lavorando in modo capillare nella comunità, cioè andando dalla gente invece di stare lì in biblioteca ad aspettare che la gente arrivi.

Un esempio di come l'esportazione possa funzionare ce l'abbiamo già, anche se in misura minore, all'interno del nostro stesso comune, Tower Hamlets. Come ho detto, è una municipalità fortemente disagiata dove esiste però anche una zona molto abbiente, il centro com-

merciale di Canary Wharf: il nostro Idea Store lì è diverso da quelli nelle altre zone più caratteristiche del comune, e funziona perché l'offerta è stata adattata ad un pubblico diverso, cioè stessa formula ed elementi di base, ma libri, corsi e servizi diversi.

*Come vi è venuta in mente l'idea di mettere insieme i corsi con i libri? A distanza di qualche anno avete determinato se i due pubblici semplicemente si sommano o se entrambi utilizzano i vari servizi? Cominciamo dall'inizio. Noi abbiamo condotto un'indagine di mercato per capire perché la gente nel nostro quartiere non utilizzava le biblioteche (meno del 20% degli abitanti). Questa indagine è stata molto approfondita, cioè oltre ai soliti questionari e interventi locali di coinvolgimento, abbiamo anche selezionato un campione di 800 persone che rappresentavano la demografia del nostro comune (Tower Hamlets, uno dei 32 quartieri che formano Londra), per cui abbiamo raggiunto l'80% della popolazione che erano dei non-utenti. Siamo andati a casa loro e li abbiamo intervistati per un'ora e mezza, pagandoli per il disturbo, e da quei colloqui abbiamo tratto dati quantitativi e qualitativi che ci hanno permesso di gettare le fondamenta del programma Idea Store. Alcune cose ce le aspettavamo, cioè la gente voleva più libri, orari più lunghi, edifici moderni e così via, ma la cosa più importante era che molti sarebbero venuti più facilmente in biblioteca se avessero potuto combinare la visita con altre cose che fanno quotidianamente, come la spesa al supermercato o al mercatino rionale, portare i bambini a scuola, prendere la metropolitana. Il fatto è che allora noi avevamo già molte biblioteche (dodici: il maggior numero pro capite a Londra), eppure erano tutte localizzate in stradine nascoste,*



Idea Store Bow



### Un'immagine dell'Idea Store Canary Wharf

fuori mano, staccate dai punti focali della comunità, e quindi poco usate. Perciò la prima cosa è stata di cercare il posto giusto, e poi investire in edifici nuovi, adatti alle esigenze del XXI secolo. Chiaramente per entrambe le cose ci volevano molti soldi, allora ci siamo messi a cercare altri servizi comunali con cui condividere le spese costruendo edifici polivalenti. In Gran Bretagna c'è una cultura molto radicata di corsi di formazione continua, ma a quei tempi (dieci anni fa) vi partecipava poca gente. Le cause erano le stesse che per le biblioteche: spazi non adatti, posti fuori mano, mancanza di investimenti ed un'immagine antiquata del servizio. E così la Direzione biblioteche ha chiesto a coloro che

si occupavano di questa attività se volevano partecipare a un programma comune di modernizzazione, ed unire le forze (io tra l'altro facevo parte di questo servizio – non sono un bibliotecario di formazione, ma un insegnante). L'unione è stata inizialmente un matrimonio di convenienza, in cui avremmo creato edifici nuovi con una parte dedicata alla biblioteca e l'altra ai corsi. Quasi subito però ci siamo resi conto che c'era la possibilità di sfruttare la sinergia tra questi due servizi così complementari, perché chi partecipa a corsi è spesso anche un lettore, e viceversa. Perciò, in risposta alla domanda, abbiamo sfruttato l'esistenza di una cultura dell'educazione permanente e la presenza di

un'infrastruttura preesistente, il che ci ha permesso di creare delle economie di scala. La cosa importante che ci distingue da altri – devo sottolinearlo – è che le due cose, corsi e libri, non sono semplicemente "appiccicate", come vedo spesso nel caso di biblioteche che a volte ospitano corsi di informatica o di lingue, ma sono organicamente unite in un insieme logico, sostenuto da una struttura operativa di coordinatori dei corsi, insegnanti e manager che fanno un vero lavoro di squadra con i bibliotecari. Il risultato è che l'utente che arriva con l'idea di prendere un libro in prestito, per esempio un manuale di yoga, scopre che offriamo anche corsi con insegnanti qualificati, in spazi idonei, anche

con doccia e spogliatoio, per cui il passaggio libro-corso è naturale. Viceversa, chi si iscrive per esempio ad un corso di spagnolo scopre subito che, oltre a un insegnante qualificato di madre lingua, trova una vasta gamma di libri di viaggio, letteratura latinoamericana, musica e film in lingua spagnola, tutto nello stesso spazio. In entrambi i casi l'esperienza è così più completa.

*Avete stabilito quale dei due è il servizio trainante?*

È un po' difficile misurare con esattezza quale dei due traina l'altro, ma forse il servizio biblioteca è leggermente dominante, per il semplice fatto che è più visibile: sfruttiamo ogni angolo degli Idea Store per promuovere i libri, attraverso mobili e vetrine, e superficialmente si potrebbe dire che si vedono più i libri che i corsi.

*Quale è stata la strategia che ha portato a creare un brand originale come gli Idea Store? Perché si è ritenuto necessario crearlo?*

Le nostre ricerche hanno rivelato che la gente non è più attratta dal-

l'immagine tradizionale della biblioteca, perché "sa" di servizio comunale e ciò, agli occhi di molti, equivale a un servizio di seconda classe (anche se non sempre a ragione). Questa considerazione, insieme alla volontà di offrire servizi nuovi, ci ha portato a ripensare sia la forma che il contenuto, e da qui siamo arrivati al *brand*. Abbiamo coinvolto uno studio di Londra, Bissett Adams, che si occupava non solo di architettura, ma anche di comunicazione e marketing. La nostra è stata una relazione molto creativa, ed il risultato è stato non solo la realizzazione del primo Idea Store, ma il concetto, la filosofia e il *brand* che ne stanno alla base. All'inizio il nostro marchio (che è registrato) non faceva volutamente nessun riferimento al Comune. Visto l'immediato e strepitoso successo, l'amministrazione naturalmente ha voluto che riconoscessimo che questo era un servizio pubblico, e così adesso il nostro marchio è affiancato dal messaggio "Idea Stores, creati e finanziati da Tower Hamlets", ma il marchio dominante è ancora, semplicemente, "Idea Store".

*Nel complesso, gli Idea Store costano di più o di meno delle biblioteche e dei learning centers che sono stati chiusi?*

Costano di più. Il nostro budget per le dodici biblioteche e i sei centri studio precedenti era poco più di 7.000.000 di sterline – oggi raggiungiamo quasi i 9.000.000 milioni. Il costo maggiore è il personale (60%), perché, anche se abbiamo ridotto il numero degli edifici, abbiamo orari molto più lunghi, e spazi che richiedono più personale (nonostante ci siano molti punti self-service). Devo dire poi che abbiamo anche fatto un investimento a lungo termine, creando un budget di manutenzione adeguato alla qualità degli edifici – spesso vedo comuni che spendono tutto il budget a loro disposizione nel costruire biblioteche nuove, ma non lasciano abbastanza per la manutenzione, di modo che questi edifici si deteriorano molto presto, e nel giro di pochi anni si ricomincia a spendere. Noi applichiamo la "tolleranza zero" sulla manutenzione: se qualcosa va riparato lo facciamo subito, perché se le riparazioni si accumulano creano un'impressione di incuria, e questo alla fine porta al vandalismo. So che per molti (anche in Gran Bretagna) queste sono cifre alte, ed è vero che inizialmente i finanziamenti per gli Idea Store sono stati piuttosto generosi, ma ultimamente anche noi siamo stati esaminati con attenzione (giustamente) e nel giro di un anno e mezzo abbiamo ridotto il nostro budget di quasi 1.000.000 di sterline. È significativo della nostra mentalità il fatto che, invece di reagire negativamente alla minaccia di una riduzione dei fondi, siamo stati noi stessi a chiederci se c'erano aree in cui potevamo essere più efficienti, e a distanza di sei anni dal primo Idea Store, abbiamo imparato molto sulla gestione delle strutture e del personale e



Postazioni informatiche all'Idea Store Bow

questo ha portato a una riduzione dei costi senza danneggiare la qualità dei servizi.

*Perché avete scelto di fare cinque, e in prospettiva sette, biblioteche medio-piccole e non una sola grande biblioteca?*

Perché Tower Hamlets non ha una zona centrale dove vanno tutti, per esempio un municipio, una piazza, una chiesa o una moschea. Esistono invece sette quartieri che sono più o meno indipendenti, dove la gente usa i servizi di tutti i giorni. La nostra indagine di mercato ha rivelato che gran parte della gente voleva proprio che mettessimo i nostri centri dove tutti già andavano; non volevano fare un viaggio in più per andare in biblioteca; volevano insomma che la biblioteca facesse parte della vita di tutti i giorni.

*Degli Idea Store si è parlato molto all'estero. E in Gran Bretagna? Si è registrata la stessa attenzione? Ci sono progetti simili?*

Se ne parla molto anche qui, siamo spesso sui mass media, e a livello ministeriale siamo citati come modello per il futuro delle biblioteche. Purtroppo però finora nessuno si è impegnato a realizzare progetti simili, e le visite di colleghi stranieri continuano ad essere molto superiori a quelle dei colleghi inglesi. La spiegazione secondo me sta in una mancanza di ambizione nel nostro settore in Gran Bretagna, e in una preoccupante cecità e mancanza di autocritica, considerando che qui c'è un declino cronico nell'utenza (-2% all'anno negli ultimi dodici anni: un quarto dell'utenza sparito). Invece di dire: facciamo qualcosa altrimenti le biblioteche spariranno, molti fanno le vittime, e quando gli si fa presente un esempio come il nostro si rifugiano nella solita scusa di mancanza di fondi; ma in realtà alla base del concetto Idea Store c'è mol-



**In fila al banco del prestito all'Idea Store Whitechapel**

ta innovazione, ed uno spirito diverso di affrontare il lavoro, non solo più soldi. Molto di quello che facciamo si potrebbe fare anche in altre città anche senza investire come abbiamo fatto noi. Basta un approccio diverso.

*Qual è il bibliotecario "ideale" nel modello Idea Store?*

Uno che mette le esigenze dell'utente al centro di tutto, che ne fa la ragione della sua giornata lavorativa. Uno che è completamente a suo agio nel comunicare e gode nell'interagire con persone di tutti i tipi, non solo con quelli che si intendono di letteratura. Uno che non fa sentire il peso della sua autorità sull'utente, che è sì competente, ma che usa la sua competenza in un ruolo di "facilitatore", non di "custode" di beni culturali per un'élite. Il nostro bibliotecario è un "giocatore di squadra". Uno che capisce a fondo cosa voglia dire lavorare in un contesto sociale come il nostro, perché spesso fa proprio parte di quel contesto. Uno che contribuisce con idee, uno che non guarda sempre ai dettagli del suo contratto, ma è dispo-

sto a fare quello che è necessario. Uno che si aspetta che il suo contributo sia riconosciuto, ed ha il coraggio di farci sapere se non lo è. Uno che non se ne sta seduto dietro ad un bancone ad aspettare che gli utenti vadano da lui, chiedendogli di dispensare la sua conoscenza, ma piuttosto è presente in tutti gli spazi della biblioteca, pronto a mettersi al servizio dell'utente. Uno che non manda l'utente a cercare un libro, ma lo accompagna. Non posso dire che abbiamo ancora raggiunto questo ideale, siamo ancora piuttosto carenti in alcune competenze bibliotecarie di base, per esempio, ma sicuramente siamo sulla strada giusta.

*Come vengono selezionati e quali sono le competenze richieste agli operatori degli Idea Store?*

Il nostro personale è composto per due terzi da gente che precedentemente lavorava in biblioteca, ma negli ultimi anni ci siamo rifatti ad un modello commerciale per attrarre anche il tipo di personale descritto sopra. Questo consiste non solo nei soliti passaggi (domanda di richiesta, test e colloquio), ma



**All'esterno dell'Idea Store Whitechapel**

comprende anche un ultimo stadio, dove chiediamo ai “finalisti” di sottoporsi ad un'ulteriore prova pratica: mezza giornata di lavoro. Durante questa prova i candidati vengono osservati dal personale esistente, al quale è chiesto di esprimere un giudizio sulla loro prestazione. Il loro voto viene sommato a quello del colloquio, e il posto va a chi ha il punteggio più alto. La differenza fondamentale è che il personale esistente – non solo i dirigenti – ha potere decisionale, e il risultato crea spesso delle sorprese, perché c'è chi è bravo a fare un buon colloquio per 30 minuti, ma

non è così bravo quando si tratta di convincere sette o otto persone delle sue qualità nel corso di mezza giornata. Questo processo fa sì che la decisione è condivisa da tutti, e se si fanno degli errori, la responsabilità è di tutti, e si evita la situazione in cui una persona poco idonea viene imposta dall'alto. Come competenze cerchiamo buoni comunicatori, amanti della lettura, dinamici ed intraprendenti. Non abbiamo bisogno, invece, che il personale a contatto con il pubblico sia anche capace di catalogare – competenza tradizionalmente richiesta ai bibliotecari – per il sem-

plice fatto che i libri arrivano dai fornitori già catalogati.

*A distanza di anni quale valutazione date del progetto, e che cosa cambiereste?*

Siamo molto orgogliosi di quello che abbiamo già fatto, perché abbiamo creato l'abitudine alla biblioteca per nuove generazioni. Gli Idea Store sono ora considerati il punto focale di comunità che erano tagliate fuori dalla vita culturale del nostro quartiere, e siamo la dimostrazione che la coesione sociale non è un'utopia. Ma rinnovarsi e migliorarsi continuamente fa parte della nostra filosofia, perciò sappiamo di avere ancora molto lavoro da fare. Alcuni dei nostri edifici si sono poi rivelati poco funzionali e non molto efficienti; abbiamo già dovuto intervenire per esempio nella segnaletica, nelle aree ragazzi e per quanto riguarda l'illuminazione e i sistemi di ventilazione e riscaldamento. Abbiamo imparato alcune preziose lezioni da questa esperienza, utili per gli Idea Store che seguiranno.

*Tower Hamlets è una municipalità a guida laburista. Con il nuovo sindaco conservatore di Londra pensi cambierà qualche cosa?*

Bisogna precisare che il sindaco di Londra, Boris Johnson, non ha poteri esecutivi sulle trentadue municipalità che fanno parte della metropoli (è responsabile principalmente per la viabilità, i trasporti pubblici e l'ordine pubblico). La politica del Partito conservatore prevede di solito riduzioni della spesa pubblica e alcune municipalità governate dai conservatori a Londra sono tra quelle che hanno chiuso più servizi, comprese le biblioteche. Devo dire però che Ed Vazey, il ministro conservatore per la cultura nel governo-ombra di David Cameron, è molto interessato al modello Idea Store, così come lo



era Ken Livingstone, il sindaco laburista precedente.

Dovremo invitare Boris Johnson e sentire che cosa ne pensa.

*Quali sono i vostri progetti futuri?*

Stiamo rivedendo la nostra strategia. A dieci anni dalla strategia originale del programma Idea Store, sentiamo il bisogno di un rinnovamento: il processo si chiama proprio "Idea Store Strategy Refresh". Dopo aver aperto quattro dei sette centri in programma, ed aver già superato di gran lunga le nostre stesse aspettative, vogliamo riflettere, perché bisogna tenere conto che i tempi sono cambiati, il panorama socio-politico è diverso. E poi nel corso degli ultimi dieci anni abbiamo imparato molte lezioni e anche se l'idea di fondo è ancora buona, si può ancora migliorare. Uno degli aspetti più deludenti secondo me sono le sezioni per ragazzi in due degli Idea Stores. Abbiamo chiesto così all'architetto Aat Vos, dello studio olandese Aequo, di darci una mano. Uno dei motivi per cui questi spazi non funzionano è che, quando li abbiamo creati, non abbiamo coinvolto il personale che ci lavora, che è un grande errore. Allora questa volta siamo partiti

proprio di lì, ed abbiamo scelto Aat Vos perché lui è bravissimo ad ascoltare ed a mettere in pratica le idee collettive del nostro gruppo lavoro, che è composto in gran parte da personale di base, non solo dirigenti. Così abbiamo iniziato con visite di gruppo in posti dai quali trarre ispirazione, come il Museo della scienza, poi abbiamo continuato con una serie di incontri approfonditi in cui abbiamo analizzato i comportamenti dei ragazzi in spazi progettati per loro (il tuo contributo in questo senso, Antonella, è stato validissimo). Questo processo è stato molto creativo, ci ha portato a confrontarci e anche se a volte non eravamo tutti d'accordo siamo arrivati a delle decisioni comuni, che sono sicuro si tradurranno nella realizzazione di spazi per ragazzi molto stimolanti. Direi che coinvolgere personale di base in decisioni importanti come queste è una caratteristica fondamentale della filosofia Idea Store. Per finire: non vogliamo sederci sugli allori e campare di rendita; del resto anche qui impariamo dal settore privato, dove non puoi permetterti di fermarti. Siamo solo all'inizio di questa seconda fase, ma come dieci anni fa chiederemo

ai residenti di Tower Hamlets di esprimersi sul futuro. Al momento stiamo pensando di rallentare la costruzione di centri medio-grandi, e creare punti servizio più piccoli, diffusi in modo ancora più capillare, che facciano da satellite agli Idea Store già esistenti, in modo da creare una rete ancora più vasta – e anche più gestibile economicamente.

*Pensi che le difficoltà di bilancio della municipalità, dovute alla recessione, interferiranno con questi vostri progetti?*

Già da mesi, prima ancora che la crisi economica si rivelasse così seria, stiamo lavorando nel contenere i nostri costi di gestione. Solo ora infatti, a due anni di distanza dall'apertura dell'Idea Store più recente, è possibile vedere obiettivamente se è possibile offrire lo stesso servizio spendendo meno, e devo dire che ci stiamo riuscendo. Non ci è stato chiesto perciò di ridurre i costi ulteriormente, merito anche del Comune che ha una situazione finanziaria solida.

## Abstract

The concept of Idea Stores represents the answer to local conditions in Tower Hamlets, in London. The presence of a large population of foreign origins, with scant knowledge of English language and very low income, compelled the municipality to "invent" a new brand, with buildings designed more in the style of commercial stores than in the one of traditional libraries.

The experiment has been a success, but what is really remarkable is not the "formula" itself, but the in-depth study of local conditions that preceded the launch of the program, something that in Italy has never been done.