

Il progetto culturale: quattro priorità

Gli obiettivi ai quali il percorso progettuale ha voluto dare risposte organizzative e gestionali sono tanti, qui se ne mettono in risalto quattro che possono essere considerati basilari per costruire un servizio di qualità che risponda agli interessi di tutta la popolazione.

1. Oltre la biblioteca: un'offerta molteplice e unitaria di servizi culturali non solo in risposta al bisogno espresso ma per proporre nuove opportunità

La riflessione progettuale si è soffermata in particolare sull'esigenza di superare la distinzione fra servizi quotidiani e attività/eventi che in quanto tali sono spesso sporadici, costosi, in genere fruibili solo in modo passivo e non partecipato, diretto. Pensiamo sia necessario proporre le attività promozionali con la stessa modalità dei servizi e contemporaneamente: non solo quindi una buona offerta di documenti (già molto importante), ma accanto ad essa occasioni di utilizzare il patrimonio, gli spazi, i servizi per svariate attività sia individuali che collettive. Un solo esempio: se devo organizzare un viaggio, una gita e nella sezione viaggi della biblioteca trovo la guida che cercavo, sono soddisfatto del servizio. Ma se non trovo solo una guida, una cartina geografica, ma anche l'elenco dei ristoranti del posto, degli alberghi, dei campeggi, se posso stampare l'itinerario stradale più breve, l'orario dei treni, trovare una selezione dei siti utili per conoscere meglio quella zona, prendere a prestito un libro su quel paese, consultare a video i musei che posso visitare, sfogliare una rivista, prenotare una visita guidata a una mostra, se inoltre mi viene offerta la possibilità di iscrivermi a un corso, mi viene proposta una serata di diapositive, una rassegna cinematografica presso il cinema del paese, la locandina del ristorante che organizza tre serate di cucina thailandese, sono certamente più soddisfatto, perché oltre ad avere risolto il problema per cui ero entrato nel servizio, cioè trovare la guida che cercavo, mi ricorderò per la volta successiva che quel servizio mi può stupire, mi può offrire più risposte di quelle che cerco, mi può aprire nuove strade. Tutte cose che già si fanno; nessuna novità per le biblioteche in quanto appena scritto; spesso però finora non siamo stati in grado di proporre insieme le risorse che abbiamo, di collegarle e confezionarle per renderle at-

trattive per l'utente. Rendere visibili le risorse dei nostri servizi, offrire tante, diverse strade per risolvere i bisogni informativi anche spiccioli, rispondere alle esigenze di approfondimento, alle curiosità, aiutare l'utente a scoprire quello che il servizio e il territorio possono offrire proprio a chi in quel momento ha quell'interesse, quella curiosità, quel desiderio di imparare, di creare qualcosa. In altre parole, differenziare e personalizzare l'offerta per ottenere maggiore successo.

2. Integrazione e pari dignità fra tutte le proposte

Durante il percorso progettuale è stato sempre più chiaro che integrare i vari servizi non poteva consistere semplicemente nel dare maggiore spazio e agio a libri, dischi, film, giochi, computer; che non bastava avvicinare la ludoteca alla biblioteca, ma che occorreva trasformare e unificare le dinamiche e le strategie che regolano i singoli servizi e che prima erano diverse l'una dall'altra. Multiplo non è una sommatoria di servizi diversi, ma decisamente un nuovo, unico servizio.

Multiplo mette a disposizione della cittadinanza, per il prestito e l'utilizzo in sede, libri, riviste, dischi, film, fotografie, computer, giochi in scatola, videogame, opere d'arte e offre opportunità di trascorrere il tempo libero con innumerevoli proposte quotidiane di corsi, animazioni, letture, scuola di musica, laboratori, spettacoli, incontri con autori ed esperti, ma anche con cittadini e utenti che mettano a disposizione degli altri il loro sapere e le loro capacità. I diversi documenti, i giochi, le opere grafiche, le illustrazioni, le proposte di attività sono collocati, posti al prestito, fruiti unitariamente, senza distinzione. Questa ricerca di integrazione ha prodotto un cambiamento radicale rispetto alle precedenti modalità gestionali dei servizi, in particolare riguardo all'arte e ai giochi.

Prima esisteva una ludoteca con una sede propria, orari *ad hoc*, personale dedicato. Prima c'era una sala mostre con una sede autonoma e orari differenziati a seconda dell'esposizione allestita. Nel Multiplo non c'è invece alcuna distinzione. Non è prevista una ludoteca né una sala mostre. I giochi non hanno uno spazio a sé (tranne gli spazi di atelier dotati delle attrezzature necessarie per permettere le diverse attività e i laboratori), sia i giochi di società che i videogame sono collocati insieme alle altre offerte di documenti, oggetti e strumenti di informazione e di divertimento, di piacere individuale e collettivo. Allo stesso modo, non esiste uno spazio dedicato per sala mostre, ma una ricca sezione documentaria, in particolare di arte contemporanea, e pannelli che espongono permanentemente opere d'arte posizionati accan-

to agli altri documenti; vengono, poi, organizzati corsi e laboratori creativi, incontri con artisti, progetti di didattica dell'arte.

Multiplo, inoltre, offre un nuovo servizio di prestito di opere di grafica, illustrazione e fotografia, come previsto nelle artoteche europee, allo scopo di avvicinare il cittadino all'arte in maniera più semplice e diretta rispetto ad esposizioni temporanee e saltuarie. Chiunque lo desidera può permettersi, indipendentemente dalle proprie possibilità economiche, di esporre per un certo periodo nella propria abitazione opere d'arte, considerate non solo come beni d'investimento, ma principalmente come beni che accrescono il capitale culturale, beni accessibili, che fanno parte della vita quotidiana. Il nostro obiettivo è che l'opera artistica non sia considerata oggetto per pochi, ma un bene accessibile, di cui non è necessario il possesso, ma è possibile la fruizione. Allo stesso modo vorremmo che il gioco non fosse considerato adatto solo per i bambini, ma un'attività naturale, preziosa e insostituibile a qualsiasi età, strumento di comunicazione, conoscenza e divertimento, un'attività che può accompagnarci tutta la vita. Vorremmo che Multiplo aiutasse ad affinare il gusto del bello, a superare le barriere psicologiche e culturali che non permettono a un adulto di giocare o di ammirare un'opera d'arte. Vorremmo che Multiplo diventasse un luogo dove è facile sentire che quel quadro, quel gioco sono lì per tutti, a portata di tutti. Integrare, mettere sullo stesso piano gli oggetti che offriamo può aiutare a considerare il quadro come un bene comune, normale, che si può portare a casa come un libro, di cui si può godere anche senza doverlo acquistare. Vogliamo dare pari importanza, pari dignità a tutti i servizi in modo che siano solo gli utenti, in piena libertà e autonomia, a seconda delle esigenze del momento, a scegliere quale documento, quale oggetto, quale attività gli serve, è adatta, utile per lui, lo fa stare bene, senza sentirsi condizionato da graduatorie o priorità decise dal servizio.

3. Offrire alla comunità un luogo che diventi quotidiano, dove sia normale fare una sosta come al bar, al supermercato, al negozio di quartiere...

Se l'unica ragione di esistere dei nostri servizi è nel rico-



noscimento di utilità sociale che la comunità locale dà ai servizi utilizzandoli e frequentandoli, è indispensabile mettere al centro della progettazione l'utente con le sue esigenze di informazione e di benessere, offrire un luogo dove si sta bene e quindi si ha voglia di tornare. Non è più sufficiente l'orientamento al risultato, quindi, l'attenzione solo all'utenza reale; occorre spostare energie dall'utenza reale e concentrare risorse sull'utenza potenziale, cioè su tutta la popolazione.

Per questo è necessaria una conoscenza approfondita della propria comunità: di qui l'esigenza di predisporre, e tenere in seguito costantemente aggiornata, un'analisi del territorio e delle trasformazioni in atto a livello demografico, sociale, di composizione familiare, di profilo economico-produttivo per capire le esigenze e costruire servizi adeguati a quella specifica realtà (profilo di comunità). Per questo è necessario anche studiare le esperienze delle realtà europee più avanzate, capire cosa ha prodotto un così profondo radicamento nel territorio, una percentuale di popolazione così alta che frequenta i servizi. È questo il motivo per cui proponiamo modalità di fruizione che prevedano sempre partecipazione diretta dell'utente e non semplice consumo culturale.

Vogliamo che Multiplo diventi un luogo dove si passa anche solo per curiosità, per scoprire quali proposte nuove vengono offerte. Ma vogliamo anche essere noi in prima persona incuriositi dalle proposte che fanno gli utenti al servizio. Per questo sono indispensabili la molteplicità, la contemporaneità, il continuo cambiamento.

4. Garantire alta qualità professionale e un'organizzazione del lavoro innovativa basata su responsabilità trasversali, motivazione e gioco di squadra

Questa è forse la scommessa più grande.

Il sistema pubblico non aiuta e non va in questa direzione, perché crea difficoltà nelle assunzioni, ha risorse quasi inesistenti per la formazione e l'aggiornamento, nessun valido strumento per premiare il merito e la professionalità. Ma si può e si deve provare.

Per riunificare, reinterpretare, integrare e trasformare servizi informativi, culturali, per il tempo libero e moltiplicare e proporre quotidianamente attività promozionali, corsuali, ricreative diventando un luogo utile a tutti i cittadini è necessario che non solo gli spazi fisici ma anche l'organizzazione complessiva siano in grado di reggere alla domanda che verrà da singoli cittadini, associazioni, mondo culturale. Si impongono pertanto nuove competenze per il personale e un modello di organizzazione del lavoro innovativo, orientato fortemente al risultato.

Per vincere la sfida dell'integrazione dei servizi in un unico progetto di istituzione culturale e per il tempo libero dobbiamo prima vincere la sfida interna di raggiungere una forte collaborazione operativa e progettuale fra tutti gli addetti e contemporaneamente di stimolare l'assunzione di responsabilità individuali.

Le competenze che si richiedono al personale del servizio bibliotecario e culturale da noi ipotizzato uniscono in un unico profilo professionale delle conoscenze che solitamente appartengono a figure professionali diverse, in particolar modo uniscono alle conoscenze della produzione editoriale e del patrimonio documentario posseduto anche la capacità di interpretare le esigenze informative degli utenti e di proporre attività promozionali e ricreative che sollecitino la curiosità degli utenti potenziali e stimolino la popolazione a frequentare i servizi.

Entrano prepotentemente nella nostra professione competenze relazionali, competenze comunicative, conoscenza del territorio e della comunità, disponibilità al cambiamento degli orari di apertura, della collocazione dei documenti, delle proposte di attività.

L'integrazione fra le capacità e le competenze del bibliotecario e quelle dell'operatore culturale/animatore è indispensabile per raggiungere quell'80% di popolazione adulta che ancora considera la biblioteca una struttura polverosa, non adatta a soddisfare nessuno dei suoi interessi e rivolta solo a studenti e insegnanti.

Tutto ciò sta alla base dell'idea strutturale-organizzativo-gestionale pensata per il Multiplo. Tutto ciò sta alla base di un eventuale successo del Multiplo.

Investire su una biblioteca e dei bibliotecari/professionisti "aperti", che mettano al centro l'utente, che lavorino per facilitare l'incontro fra l'utente e il "suo" libro, il "suo" disco, il "suo" film, il "suo" gioco, il "suo" corso, la "sua" conferenza, preoccupati più che il documento passi di mano in mano e produca tanti prestiti e meno che si conservi, non si sciupi, sia perfettamente catalogato, è un grande obiettivo di questo nuovo servizio.

Per questo Multiplo prevede un'organizzazione del lavoro che dà valore alla responsabilità individuale, alla partecipazione alla formazione delle decisioni, orientata fortemente al risultato e non potrebbe funzionare con una struttura organizzativa piramidale e gerarchica.

Se l'obiettivo è il bene comune, l'organizzazione del lavoro deve essere coerente con l'obiettivo. Si è studiata quindi una *struttura organizzativa "a matrice"*, non gerarchica ma solidale, articolata in quattro aree e diversi servizi. Le aree sono trasversali a tutti i servizi e rispettano i quattro cardini su cui si fonda tutto il sistema: 1) centralità dell'utente; 2) collezione documentaria aggiornata, accattivante, continuamente rinnovata; 3) necessità di "conquistare" i cittadini dalla nascita, quindi di offrire opportunità e soddisfare bisogni informativi, culturali, ricreativi rivolti a tutte le fasce di età; 4) radicamento nella comunità territoriale.

Ogni responsabile di area ha responsabilità del budget assegnato a inizio anno per tutte le funzioni della propria area e responsabilità di risultato sugli obiettivi fissati, tiene monitorati i suoi indici di sviluppo, confronta i risultati con quelli ottenuti dalle altre aree. I responsabili di servizio a loro volta hanno responsabilità completa del servizio/sezione loro assegnato, dagli acquisti dei documenti allo scarto, dagli scaffali tematici ai rapporti con gli utenti relativi alla "propria" collezione, dalle attività specifiche di promozione alle relazioni con istituzioni e associazioni esterne. Ogni responsabile di servizio deve rapportarsi con tutti i responsabili di area e rispondere del raggiungimento degli obiettivi assegnati. Ciascuno dei responsabili di area, di servizio, di sezione, ciascuno degli addetti ha specifiche responsabilità ma deve conoscere come si svolgono tutte le attività ed essere in grado di interloquire professionalmente con gli utenti su tutti i servizi che Multiplo offre.

Obiettivo centrale e prioritario è quindi la forte responsabilizzazione individuale su alcuni servizi e/o attività ma contemporaneamente la forte integrazione e collaborazione fra colleghi per accrescere la motivazione sia personale che di squadra e ottenere risultati di qualità su tutti i singoli servizi e attività.

È nostra responsabilità formare professionisti preoccupati più della diffusione e divulgazione che della conservazione, tutela e catalogazione dei documenti. È nostra responsabilità formare professionisti che sappiano lavorare in squadra.

L'obiettivo di un servizio quale il Multiplo è il "successo sistemico": per questo è necessario che ogni singolo operatore giudichi che il successo dell'iniziativa di un collega è anche un *suo* successo, in quanto contribuisce al buon funzionamento del servizio nel suo complesso. La performance individuale è importante, ma ha significato solo se correlata alle performance complessive del servizio.

Per dare valore e sviluppo ai servizi culturali e informativi è assolutamente necessaria una diversa organizzazione del lavoro, la cui attuazione è un compito che pubblici amministratori e responsabili di servizio devono affrontare insieme, nel rispetto reciproco di ruoli e responsabilità. Non è più sufficiente avere un buon numero di addetti e investire risorse perché possano sempre aggiornarsi per stare al passo coi tempi (compito degli amministratori), occorre concentrare energie e pensiero su motivazione, responsabilità, capacità di lavorare in gruppo, relazione con il pubblico (compito dei tecnici responsabili), perché sulla qualità del personale e sulla relazione che instaura con l'utenza si gioca gran parte della possibilità di successo di questi servizi.

LETIZIA VALLI

Responsabile del Settore cultura
del Comune di Cavriago