

Progettare per gli utenti, progettare con gli utenti

Partecipazione e nuovi modelli bibliotecari. Il caso di Milano

MARCO MUSCOGIURI

Politecnico di Milano (Dip. ABC)

Alterstudio Partners

muscogiuri@alterstudiopartners.com

In risposta alla sempre crescente richiesta di trasparenza e partecipazione da parte dei cittadini nei confronti delle amministrazioni, le biblioteche pubbliche possono costituire un importante punto di incontro, da un lato facendosi portavoce di istanze esplicite e sommerse, dall'altro offrendo spazi alle amministrazioni per esporre chiarimenti e informazioni sui temi importanti per la comunità, mediante bacheche informative fisiche o virtuali, promuovendo incontri pubblici e dibattiti, ospitando forum sul loro sito internet, collocando box per la raccolta di questionari da parte dell'amministrazione e richieste da parte dei cittadini ecc.

La domanda di partecipazione da parte della cittadinanza dovrebbe però trovare riscontro anche su altri versanti, quali il coinvolgimento degli utenti nel percorso di realizzazione della biblioteca stessa, con la doppia finalità da un lato di ottenere una struttura in grado di soddisfare pienamente le aspettative e le esigenze (esplicite e implicite) del bacino di utenza e dall'altro di incrementare il senso di appartenenza degli utenti nei confronti di questa struttura.

Più in generale, va sottolineato come vari tipi di pratiche collaborative di co-creazione di contenuti e di progettazione partecipativa si stiano diffondendo sempre di più nel settore pubblico, nell'ambito dei musei così come delle biblioteche: si tratta di proces-

si che non vengono guidati, se non parzialmente, a partire dalle esigenze dell'ente pubblico o dall'idea di un membro dello staff, ma piuttosto dal tentativo di comprendere meglio il contesto situazionale e i bisogni degli utenti, che si cerca di interpretare senza pregiudizi e preconcetti, mediante percorsi di ascolto e di osservazione, proiezioni di scenari e sperimentazioni. Il passaggio, dunque, 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. In questo modo la biblioteca intende realmente diventare un edificio aperto e inclusivo, capace di instaurare un dialogo e coinvolgere partner privati e istituzionali, enti e associazioni locali, cittadini e la comunità tutta, sollecitati a giocare un ruolo centrale nella creazione di un luogo vivace e aperto a tutti.¹

Di seguito proverò a illustrare l'importanza, il ruolo e le modalità che possono avere le metodologie di consultazione e progettazione partecipata nella definizione del programma funzionale di nuovi modelli di biblioteche pubbliche, riportando anche l'esperienza del progetto della biblioteca del Quartiere Lorenteggio-Giambellino di Milano, di cui ho redatto – assieme ad Alterstudio Partners – le Linee Guida di progetto, riportate nel Documento Preliminare alla Progettazione del bando di concorso internazionale, a partire proprio dal lavoro di consultazione svolto

dalla Cooperativa ABCittà sul territorio, con i cittadini e con i bibliotecari stessi, e a cui io stesso ho avuto modo di partecipare.²

Verso quale idea di biblioteca

Prima di affrontare queste tematiche, tuttavia, è necessario spendere alcune parole riguardo al modello o, meglio, all'*idea* di biblioteca qui sottesa, che è molto diversa da quella consolidata nell'immaginario collettivo, soprattutto in Italia. Sia le numerose esperienze italiane ed estere degli ultimi due decenni, sia quanto emerso – come vedremo – nel percorso di ascolto locale svolto per la nuova biblioteca Lorenteggio, delineano un'idea di biblioteca pubblica intesa come struttura integrata e polivalente che, pur mantenendo il suo focus sui servizi di accesso alla conoscenza e ai saperi, si connota anzitutto come “luogo terzo” (per citare il sociologo americano Ray Oldenburg) di socialità culturale, dove poter implementare le proprie capacità individuali, le competenze sociali e i propri interessi nei più svariati ambiti.

Le esperienze di questi ultimi quindici anni insegnano che strutture che coniugano servizi bibliotecari efficienti con altri servizi culturali e ricreativi, in spazi pubblici di aggregazione ben progettati e dal punto di vista architettonico e dei servizi, diventano ben presto un insostituibile punto di riferimento e un'importante risorsa per lo sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio, efficaci strumenti di integrazione, inclusione e coesione sociale.

La biblioteca, da sempre luogo di conservazione, diffusione e trasferimento della conoscenza contro il “cultural divide”, è oggi anche laboratorio multimediale di informazione, porta di accesso e strumento di orientamento nell'universo delle nuove tecnologie, ausilio contro il “digital divide”. Già dieci anni or sono, questi aspetti erano ben evidenziati dalle *Linee Guida IFLA per la progettazione di edifici bibliotecari*, che sottolineavano un sostanziale spostamento del focus della biblioteca: “from collections to communication, and from storage to access”. L'accento passa dunque dalle modalità di organizzazione delle collezioni alle modalità di mediazione e comunicazione; dal possesso dei documenti all'accesso (anche remoto) ai documenti stessi; dalla messa a disposizione di materiali documentari (adeguatamente mediati dall'attività di



Documento Preliminare alla Progettazione del concorso internazionale per la nuova Biblioteca Lorenteggio

supporto bibliografico) all'erogazione di servizi culturali e di reference più articolati.

Il passo successivo, verso cui le biblioteche si stanno muovendo velocemente, è quello della partecipazione e della co-creazione dei contenuti 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 così 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 possono offrire le loro competenze e specializzazioni nei vari settori.

Adottare metodologie di co-creazione con l'utenza, tuttavia, può volere dire anche molto di più. Può significare – come si sta tentando di fare per la Biblioteca Rionale di Lorenteggio a Milano – coinvolgere gli utenti anche nel percorso di realizzazione della biblioteca stessa, in modo tale da riuscire ad aumentare anche l'impegno e il senso di appartenenza nei confronti della loro biblioteca.

Perché la progettazione partecipata

Dopo l'iniziale successo negli anni Settanta, maggiormente connotato da aspetti di natura ideologica e politica, e dopo il conseguente oblio negli anni Ottanta, a partire dalle metà degli anni Novanta anche in Italia si sono diffuse metodologie di coinvolgimento dei cittadini nella progettazione dello spazio urbano e nelle decisioni delle amministrazioni comunali. L'attività di associazioni culturali e ambientaliste (tra cui il WWF), alcuni progetti pilota e un certo impegno politico e legislativo da cui è scaturita la Legge 285/97, hanno dato origine a progetti, finanziamenti, concorsi di progettazione partecipata e iniziative diffuse in modo capillare in tutta Italia, contribuendo a sensibilizzare le amministrazioni pubbliche, i tecnici comunali e i cittadini stessi. I tanti interventi avviati e diffusi in tutto il Paese, inerenti alla riqualificazione degli spazi urbani e i servizi sociali, culturali e per l'infanzia, hanno dato in larga parte risultati estremamente positivi, tangibili e concreti, attivando sovente un circolo virtuoso e un reale cambiamento culturale, rendendo la partecipazione una prassi consolidata e istituzionalizzata in molti Comuni.

Va sottolineato come la progettazione partecipata non debba però essere intesa banalmente come mero strumento formale di informazione/convincimento degli utenti: si tratta invece di una metodologia finalizzata a comprendere le esigenze spesso inesprese della comunità; a gestire e risolvere conflitti tra interessi discordanti; a responsabilizzare e coinvolgere nel processo decisionale l'utenza effettiva e ad attirare quella potenziale; a fornire ai cittadini un'adeguata informazione e spiegare loro le ragioni a monte delle decisioni dell'amministrazione, anche al fine di evitare successive proteste che potrebbero rallentare il percorso di realizzazione.

Nel caso della biblioteca, il coinvolgimento dei cit-

tadini è tanto più importante in quanto si tratta di un servizio pubblico destinato a soddisfare principalmente i loro bisogni, espliciti o inespressi, e che deve radicarsi nella quotidianità della comunità locale. A tal proposito la consultazione di focus group tematici (giovani, anziani, genitori, insegnanti, operatori sociali, educatori, studenti, minoranze ecc.) dovrebbe diventare una prassi abituale anche nella gestione successiva del servizio, utile a mantenerne vivo e radicato il rapporto con il contesto sociale e ad adeguarne i servizi sulla base delle esigenze reali, secondo quanto raccomandato anche dall'IFLA.

Sin dalle *Linee Guida* IFLA/UNESCO del 2001 sono state infatti ben definite le principali istanze della partecipazione anche nel campo della progettazione e gestione delle biblioteche pubbliche. "Gli utenti dovrebbero essere coinvolti nello sviluppo dei servizi: svolgendo indagini su quali servizi utilizzano e quali desiderano; analizzando e rispondendo ai loro reclami; monitorando le loro reazioni di fronte ai servizi e a nuove iniziative; garantendo che le indicazioni ricevute dagli utenti siano prese in considerazione nella definizione delle politiche e delle procedure; informandoli degli effetti prodotti dalle loro indicazioni sullo sviluppo dei servizi; mettendo a disposizione cassette per raccogliere i loro suggerimenti e dando la possibilità di esprimere eventuali critiche o approvazioni".³

La progettazione di una biblioteca di pubblica lettura che intenda essere non solo luogo di promozione della lettura ma anche catalizzatore sociale della vita urbana, rappresenta una situazione emblematica della complessità e varietà dei soggetti da coinvolgere, ognuno con i propri saperi, competenze e responsabilità.

Nella fase di programmazione e in quella di organizzazione e avviamento della biblioteca dovrebbero dunque essere coinvolti anche rappresentanti della comunità locale, quelli che la terminologia anglosassone della "progettazione partecipata" chiama *stakeholders*, ovvero rappresentanti di gruppi portatori di interessi locali: non soltanto i cittadini (gli utenti finali della biblioteca), ma anche gruppi, associazioni, fondazioni, operatori sociali, enti locali ecc. Tra i cittadini andranno individuati rappresentanti delle varie classi di utenza: giovani, anziani, genitori, insegnanti, bambini, teen-ager, minoranze etniche, stranieri residenti e non, lavoratori ecc. Vi sono inoltre altri gruppi e categorie di persone (anche non-utenti) che potrebbero essere a diverso titolo interessati dal

progetto della biblioteca, in quanto da esso potrebbero trarre un vantaggio o uno svantaggio, o essere interessati a contribuire a esso (commercianti e ristoratori del luogo, agenzie di turismo, eventuali sponsor, case editrici locali e librerie, camere di commercio, aziende sanitarie locali, associazioni di consumatori ecc.).

Le procedure di coinvolgimento potranno variare a seconda della dimensione dell'intervento, del contesto di riferimento, delle caratteristiche della comunità locale e degli obiettivi dell'amministrazione. Le azioni del processo partecipato dovranno essere gestite da "facilitatori", esperti competenti nelle metodologie del *community planning*, in grado di gestire e risolvere le conflittualità emergenti e di promuovere una comunicazione propositiva (e non sterilmente repressiva) da parte degli attori coinvolti. I facilitatori avranno anche il compito di redigere un rapporto finale destinato all'Amministrazione, ai consulenti e ai progettisti, che raccolga le esigenze emerse, concordando in seguito con l'Amministrazione il modo più efficace di presentare ai cittadini le soluzioni elaborate e continuare il processo partecipato.

Prima del progetto: Profilo di Comunità, ascolto e partecipazione

La partecipazione è un processo con obiettivi a medio e a lungo termine, che si sviluppa a piccoli passi e che presuppone risorse adeguate. Progettare in modo partecipato *non* è un processo spontaneo e *non* si può improvvisare: anche laddove il rapporto con il territorio e gli "attori" locali fosse già consolidato, necessita comunque di una pianificazione che sia in grado di leggere il contesto e modulare le azioni con riferimento a specifiche metodologie – che verranno descritte a seguire. Raggiungere in maniera efficace obiettivi condivisi richiede la messa in campo di una strategia operativa integrata contenente metodi, strumenti e attività che tocchino, in diversi momenti e passaggi, tutti gli ambiti della pianificazione condivisa: informazione, consultazione, coinvolgimento attivo, deliberazione. Prima di avviare qualsiasi percorso, è necessario partire dall'analisi del Profilo di Comunità, come è consuetudine fare per poter elaborare un qualsiasi programma funzionale e biblioteconomico degno di questo nome. La biblioteca deve infatti essere realizzata su misura dei bisogni di formazione, informazione,

lettura, uso creativo del tempo libero della comunità locale e sulle necessità e sulle propensioni degli utenti e di tutti i portatori di interesse. Per tradurre tutto questo in termini di programmazione e di progettazione è necessario redigere un Profilo di Comunità, elaborando dati socio-demografici valutati in serie storica (sesso, età, titolo di studio, posizione professionale, attività economica ecc.); analizzando le esigenze e i bisogni socio-culturali della comunità locale; individuando eventuali partner (istituzionali e privati) da coinvolgere e con cui collaborare a vario titolo.

Va sottolineato anche che il Profilo di Comunità è un documento che deve essere tenuto aggiornato nel tempo, e che non può essere fatto una volta per tutte, in quanto per poter gestire il servizio bibliotecario è necessario avere consapevolezza di ciò che si sta facendo, raccogliere dati sulla qualità di ciò che si è fatto, anzitutto mediante l'analisi degli indici di servizio, anch'essi considerati in serie storica: dall'indice di impatto a quello di frequentazione, dall'indice di prestito a quello di circolazione. La corretta analisi e verifica di questi e altri indici nella loro evoluzione pluriennale è condizione indispensabile per riuscire a monitorare la qualità dei servizi erogati.

Ma tutto questo, che è la base di qualsiasi progetto bibliotecario, non ha ancora strettamente a che fare con le metodologie partecipative, che intervengono ad arricchire ulteriormente il quadro di riferimento. Proporre un modello innovativo di biblioteca significa infatti cercare di dare risposte a chi non ha espresso una domanda; significa creare domanda a partire dall'offerta di quello che le persone non sapevano di avere bisogno, semplicemente perché non pensavano che fosse possibile chiederlo né tanto meno averlo.

Per questo è necessario indagare più a fondo, ma è indispensabile farlo nel modo giusto. L'errore che talvolta si rischia di compiere, facendo una semplice "indagine" sui bisogni dei cittadini rispetto ai servizi bibliotecari, è quello di chiedere banalmente alle persone "come vorrebbero la loro biblioteca". La risposta, purtroppo, è spesso estremamente deludente (a meno che non la si faccia ai bambini), in quanto le persone molto spesso chiedono quello che già conoscono, quello che sanno di poter avere, quello che hanno già visto e che risulta essere innovativo soltanto se hanno avuto la fortuna di visitare delle realtà particolarmente avanzate.

Per riuscire a ottenere risposte originali ed efficaci,

invece, bisogna da un lato informare i cittadini di quello che le biblioteche oggi sono diventate e possono essere, dall'altro fare emergere, maieuticamente, i bisogni sottaciuti e non espliciti. Proprio a questo servono le tecniche di consultazione e progettazione partecipata.

Sarà dunque necessario ascoltare gli operatori della biblioteca esistente, che fungono anche da antenne e ricettori di tutte le problematiche relative alla comunità locale; ascoltare gli utenti già fidelizzati; trovare il modo di intercettare i non utenti; avviare, rilanciare o consolidare un dialogo con le associazioni, i comitati e gli operatori sociali, economici e culturali attivi nel quartiere, per individuarne interessi e posizioni comuni e differenti sugli usi e spazi della biblioteca; fare emergere le risorse individuali e di rete, esplorando gli ostacoli e le condizioni favorevoli alla collaborazione con i vari soggetti.

Il passaggio successivo sarà quello di individuare e avviare un percorso comune di costruzione partecipata di linee di indirizzo per la progettazione o il rinnovamento della biblioteca, secondo un approccio di co-creazione, co-progettazione e di corresponsabilità con il coinvolgimento dei diversi soggetti interessati a un progetto di spazi, usi, gestione e funzioni.

Infine andrà attivata una strategia efficace per il radicamento nel territorio della biblioteca, favorendo il riconoscimento di questa struttura come spazio relazionale a uso del quartiere di innovazione sociale e culturale, oltre che luogo di promozione della lettura e di erogazione di servizi culturali.

Quali tecniche per la partecipazione

Le azioni, le tecniche e le attività di partecipazione sono molteplici e vanno sempre adattate a seconda del contesto, delle fasi progettuali, dello stato di avanzamento complessivo e delle eventuali criticità riscontrate in itinere.⁴

Possono essere organizzati e realizzati: cicli di interviste strutturate rivolte a portatori di interesse; focus group con specifiche categorie di utenti, volti a favorire un ascolto tematico e locale; stand informativo-consultivi presso luoghi di incontro locali (il mercato, la piazza, il centro commerciale ecc.); workshop più o meno allargati, gestiti come momenti non assembleari di lavoro condiviso, condotti e facilitati

meditante metodologie definite ad hoc. La restituzione di quanto emerso nel percorso partecipato, infine, può avvenire in un seminario/forum di deliberazione, momento pubblico allargato a tutti, per la discussione argomentata e la valutazione dei risultati raggiunti a valle del processo partecipativo.

Nelle azioni di ascolto, consultazione e coinvolgimento attivo e nel corso degli incontri di lavoro si possono adottare metodologie quali l'OST (Open Space Technology) elaborato da Harrison Owen, e/o il metodo IVAC (Indagine, Visione, Azione, Cambiamento), sviluppato da Bjarne Bruun Jensen dell'Università Danese di Pedagogia. Nell'ambito degli incontri locali si possono utilizzare tecniche di "Vision", per costruire con i partecipanti una visione comune degli usi e degli spazi della biblioteca; tecniche di "Planning for Real", utili a disegnare una mappa collettiva della biblioteca e dei suoi spazi, traducendo graficamente aspetti funzionali, percorsi, attrezzature e arredi ecc.; tecniche di "Action Plan", per individuare e agire su risorse, criticità, aspettative locali, sia in ambito funzionale che gestionale e di servizio.

In generale nella gestione dei gruppi di lavoro è opportuno utilizzare tecniche di gestione della comunicazione quali Metaplan®, metodo che facilita l'emersione e l'organizzazione di idee e suggerimenti da parte di tutti, non solo di chi è già abituato a parlare in pubblico, privilegiando la parola scritta rispetto alla parlata,⁵ utilizzando anche strumenti di "Visual Thinking" e facilitazione grafica come forma di condivisione in tempo reale dei risultati di una discussione partecipata di gruppo o plenaria.

I tempi di realizzazione di un percorso di progettazione partecipata per la realizzazione di una biblioteca possono essere più o meno lunghi, a seconda degli obiettivi prefissati e del grado di coinvolgimento che si desidera ottenere. Va tenuto presente, a tal proposito, che le tempistiche non dovrebbero essere eccessivamente compresse e ridotte, pena una perdita di efficacia del processo stesso. In generale, i tempi necessari per le azioni di ascolto locale, di consultazione e coinvolgimento della cittadinanza dovrebbero occupare almeno 3-6 mesi, incluse l'elaborazione e la consegna di vari report all'Amministrazione Comunale, ai referenti della biblioteca e al progettista incaricato (che sarebbe opportuno partecipasse direttamente al percorso partecipato), nonché la realizzazione di un successivo momento di confronto con i cittadini sul

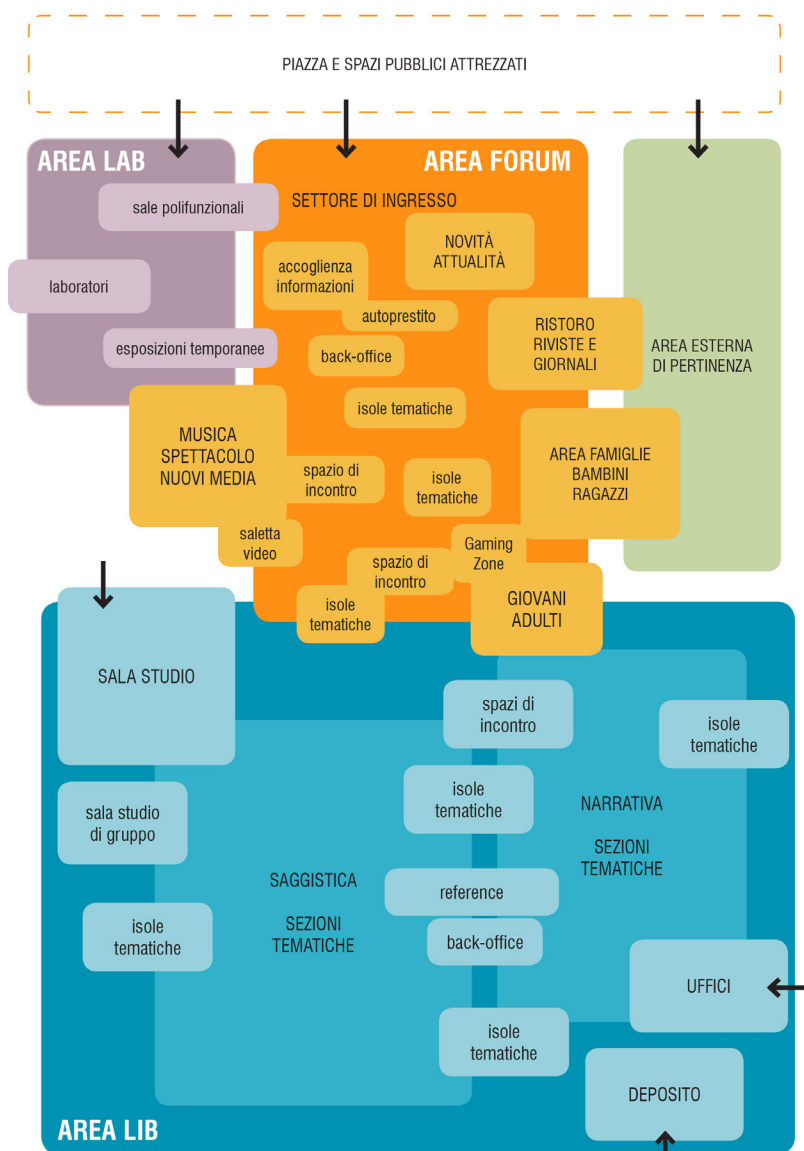
progetto preliminare, dopo l'elaborazione di una prima bozza e prima della consegna della versione finale del progetto e della sua approvazione da parte dell'Amministrazione.

Il caso della biblioteca del quartiere Lorenteggio Giambellino di Milano

Per il progetto della nuova biblioteca rionale Lorenteggio di Milano, è stato svolto un percorso partecipato articolato in più fasi, condotte dalla Cooperativa ABCittà, che ha portato all'elaborazione delle Linee Guida di progetto, redatte da Alterstudio Partners.⁶ Il progetto della nuova biblioteca è parte integrante di un ampio progetto di riqualificazione urbana e sociale del Quartiere Lorenteggio-Giambellino,⁷ avviato mediante un protocollo di intesa tra Comune di Milano, Regione Lombardia e ALER. Il progetto della nuova biblioteca si inserisce coerentemente alle linee d'intervento definite nel documento generale di Masterplan⁸ elaborato in precedenza.

Nel dettaglio, il percorso partecipato di ascolto locale che è stato svolto per la nuova biblioteca Lorenteggio è stato costituito da:

- seminario iniziale aperto alla cittadinanza e alle istituzioni;
- focus group con lo staff dell'Unità Contratti di Quartiere e Rigenerazione Urbana Area Sviluppo del Comune di Milano e con alcune realtà territoriali che hanno contribuito alla redazione del masterplan;
- workshop con i bibliotecari dell'attuale sede di via Odazio;
- workshop con gli utenti della biblioteca;
- workshop con le associazioni e le realtà territoriali locali (servizi, cooperative, associazioni, parrocchie, realtà informali);
- interviste di approfondimento con esponenti delle principali associazioni locali;



Organigramma della nuova Biblioteca Lorenteggio

- interviste di approfondimento con gli abitanti del quartiere non utenti della biblioteca;
- seminario di presentazione di casi studio e buone pratiche nella progettazione di biblioteche di pubblica lettura intese come catalizzatori della vita sociale della collettività, nello scenario nazionale e internazionale;
- forum finale di restituzione del percorso partecipato aperto alla cittadinanza e alle istituzioni, dove è stato possibile anche aggiungere nuove osservazioni da parte di chi non aveva partecipato alle azioni precedenti.

Parallelamente alle varie azioni vere proprie del percorso partecipato, è stato condotto, da parte di Alterstudio Partners, uno studio del Profilo di Comunità, del contesto urbano e della biblioteca stessa, svolgendo analisi delle caratteristiche socio-demografiche del bacino di utenza, somministrando un questionario agli utenti frequentanti la biblioteca (102 questionari compilati),⁹ esaminando i risultati di altri percorsi di ascolto locale precedentemente effettuati da altri soggetti.

A seguito di quanto emerso nel percorso partecipato abbiamo redatto le *Linee Guida funzionali* vere e proprie, articolate come segue:

- analisi del contesto urbano e sociale;
- analisi della biblioteca Lorenteggio attuale, dell'edificio e della qualità dei servizi offerti;
- definizione del bacino di utenza potenziale;
- individuazione della migliore localizzazione della nuova struttura, in base a quanto emerso dal percorso di ascolto e dalle analisi compiute;
- raccolta di casi studio significativi di nuovi modelli funzionali di biblioteca pubblica;
- definizione del concept generale, indicazioni progettuali e modelli di fruizione dell'edificio;
- programma funzionale, definizione delle aree funzionali, dei percorsi e delle relazioni;
- dimensionamento della biblioteca e delle varie aree funzionali;
- indicazioni dettagliate sui requisiti generali di progetto;
- indicazioni, buone pratiche e norme tecniche per la progettazione architettonica, le finiture, gli interni e gli arredi.

I risultati emersi dal processo partecipato per la nuova Biblioteca Lorenteggio

Dal percorso partecipato sono stati evidenziati aspetti di vario genere, alcuni prevedibili, altri meno.

È emersa chiaramente la funzione di presidio sociale svolta dalla biblioteca in un contesto sociale estremamente difficile, nonostante la scarsa dimensione dell'edificio, del tutto inadeguato a ospitare le funzioni che dovrebbe svolgere. Benché vi sia un forte radicamento nel territorio e con le associazioni locali, la biblioteca risulta non essere conosciuta come potrebbe, gli utenti sono pochi rispetto all'utenza po-



Workshop con i bibliotecari tenuto da ABCittà (Foto ©ABCittà)

tenziale (in prevalenza famiglie, studenti e anziani), ma sono ben fidelizzati. Uno dei punti di forza della biblioteca è risultato essere la qualità del servizio e l'atteggiamento di apertura e cortesia del personale della biblioteca stessa, che svolge un'importante attività di mediazione culturale, non sempre facile.

Nei vari workshop è emerso come la biblioteca sia vista da un lato come luogo di studio, punto di prestito libri e materiali audiovisivi, luogo di silenzio e concentrazione; dall'altro come luogo di socializzazione, di informazione a tutto tondo, per stare assieme e incontrare gli amici. Proprio per questa ragione, è fortemente avvertita la mancanza di adeguati spazi aggregativi per spettacoli, proiezioni e concerti, uno spazio di ristoro, spazi per iniziative e attività culturali, uno spazio adeguato per i bambini. Altre criticità emerse riguardano gli orari di apertura; la percezione che gli spazi pubblici circostanti siano malfrequentati; il fatto che la biblioteca sia meno conosciuta dagli abitanti di quanto potrebbe e dovrebbe essere. Tra i non utenti, da cercare di recuperare, vi sono le famiglie disagiate, le persone più anziane che non si muovono più da casa, gran parte degli stranieri, inclusi i bambini stranieri che non vengono accompagnati dai genitori, i ragazzi delle scuole medie inferiori.

Nel workshop specifico tenuto con i bibliotecari, sono emerse alcune indicazioni e richieste particolarmente utili all'elaborazione dei contenuti delle linee



Uno dei workshop con gli utenti della Biblioteca Lorenteggio, tenuto da ABCittà (Foto ©ABCittà)

guida. Ricordiamo, in particolare la richiesta di avere una buona “visibilità” e riconoscibilità del nuovo edificio, valorizzando il rapporto e la continuità tra spazi interni ed esterni; avere un atrio ampio, accogliente e informale; puntare sull’automazione dei servizi di prestito, vista come un’opportunità per i bibliotecari di sgravarsi dal lavoro ripetitivo, per potersi dedicare meglio all’assistenza agli utenti e al servizio di reference; avere un’area riviste e giornali che consenta di conversare e socializzare; realizzare un’area per i più piccoli articolata in spazi tali da consentire comportamenti diversi: alcuni più raccolti e silenziosi, altri più aperti e rumorosi; attrezzare spazi studio con tavoli dotati di lampade, e salette riservate per lo studio di gruppo; avere spazi per spettacoli e proiezioni, per bambini, ragazzi e adolescenti; avere una segnaletica efficace e percorsi che consentano agli utenti di orientarsi facilmente; allestire spazi e arredi in grado valorizzare il patrimonio librario esposto; avere spazi flessibili, in grado di accogliere attività diverse tra loro; poter godere di un giardino di pertinenza; avere spazi dove fare attività laboratoriali, ludico-didattiche, musicali ecc. per il tempo libero e per la formazione.

Nella “vision” emersa nel workshop con gli utenti è avvertita come fondamentale la componente “sociale” della biblioteca, il suo essere luogo di inclusione e coesione sociale, possibile fulcro del processo di cam-

biamento e riqualificazione del quartiere: un presidio sociale attento alle categorie di utenza più fragili e svantaggiate, ben radicato e integrato con tutte le altre realtà territoriali, un luogo in grado di coniugare al meglio socialità e cultura, in grado di rispondere – dal punto di vista dei servizi erogati, degli spazi e degli arredi – alla forte domanda di aggregazione sociale che vi è nel quartiere, affiancando i tradizionali servizi bibliotecari a nuove funzioni di socializzazione. Di conseguenza si ritiene che sia indispensabile avere un’articolazione flessibile e modulare degli spazi, in grado di adattarsi a usi ed esigenze che possono variare con il tempo. È emersa con forza l’esigenza di radicare la biblioteca sulla realtà del quartiere, anche dal punto di vista dei servizi offerti e delle attività svolte, coinvolgendo le realtà locali del Terzo Settore e i volontari.

La biblioteca è vista anche come un’occasione per avviare la riqualificazione sociale dell’area, contribuendo a risolvere la percezione di forte insicurezza fortemente avvertita riguardo agli spazi pubblici circostanti. Altro aspetto importante è la multiculturalità, che è vista come elemento da valorizzare per attirare anche l’utenza straniera.

Gli utenti vorrebbero un edificio moderno, luminoso, flessibile, accessibile, privo di barriere architettoniche, con spazi modulabili, in grado di essere adattati a usi diversi e in grado di evolvere con il tempo.

Tra le richieste emerse nel workshop con gli utenti riportiamo, in particolare: una sala per proiezioni, spettacoli teatrali, convegni, eventi ecc; aule per corsi di formazione e per il tempo libero, corsi di italiano per stranieri, attività di doposcuola e corsi per gli anziani ecc.; servizi multiculturali e sociali rivolti a tutte le comunità che abitano il territorio; caffetteria e spazi di aggregazione sociale; spazi per attività artistiche e laboratoriali; spazi per suonare musica e cantare; uno spazio per i giovani; uno spazio per i più piccoli, dove organizzare serate con attività ludico-didattiche utili anche come baby-parking; spazi ampi e attrezzati, per la lettura e l’esposizione di libri e materiali audiovisivi; un giardino di pertinenza, attrezzato per lo studio o la lettura all’aperto, dove poter realizzare un orto didattico, attrezzato con arredi e alberature; sale studio silenziose; postazioni per non vedenti; postazioni per vedere film in lingua straniera; un servizio di prestito più ampio, con postazioni di prestito automatizzate.

Anche nei workshop e nei focus group organizzati



Uno dei workshop con stakeholder locali del quartiere Lorenteggio Giambellino, tenuto da ABCittà

con le realtà locali è emersa l'esigenza che la nuova biblioteca Lorenteggio debba essere il punto di riferimento della comunità locale, luogo di inclusione e coesione sociale, ecosostenibile, ben radicata nel quartiere e integrata con le realtà locali, avviando nuove sperimentazioni (quali le biblioteche di condominio, che potrebbero essere realizzate nelle portinerie dismesse nel quartiere), consolidando sinergie tra tutte le strutture e sedi di realtà locali già presenti nel quartiere (il Mercato Comunale, le associazioni locali, le scuole, gli oratori, i centri di aggregazione giovanile ecc.). Un altro importante tema emerso è quello sfruttare la potenzialità dell'area bambini come attrattore di nuovi utenti e mezzo per facilitare l'integrazione linguistica e culturale delle famiglie straniere, in sinergia con i servizi scolastici, con i mediatori culturali e con le altre realtà locali. Anche da parte delle realtà locali è emersa la richiesta di spazi polivalenti, dove poter organizzare molteplici attività ed eventi, spettacoli, proiezioni, attività teatrali; spazi per la formazione e per attività ludico-didattiche; una sala studio, con spazi adatti anche allo studio di gruppo; spazi per ascoltare musica, evitando di sovrapporsi con le funzioni presenti in altre aree del quartiere. Significativo è anche un ultimo aspetto, emerso dalla consultazione dei "non-utenti" della biblioteca, ita-

liani e stranieri. Risulta che la biblioteca attuale sia sostanzialmente poco conosciuta e sia frequentata solo da un 20% del campione contattato, molti dei quali la conoscono solo perché essa è frequentata dai figli che vi si recano per studiare. Coloro che non la frequentano pensano, sostanzialmente, di non avere alcun motivo per frequentarla, in quanto la ritengono incentrata solo sulla promozione del libro e della lettura, e potrebbero recarvisi, invece, se offrisse anche servizi culturali diversi; molti hanno confermato anche di non frequentarla in quanto prevale la percezione di insicurezza degli spazi urbani adiacenti.

Verso un nuovo modello di biblioteca: concetti e parole chiave

Dal percorso partecipato sono emersi temi ricorrenti e requisiti che risultano essere perfettamente coerenti con lo scenario di cambiamento in atto in questo settore, che vede le biblioteche diventare luoghi di socialità e promozione di attività e politiche culturali, finalizzati all'inclusione e alla coesione sociale, in cui possano avvenire tante cose contemporaneamente: per la cultura, la formazione, l'informazione, l'immaginazione, la creatività, lo studio, il tempo libero.

Tali istanze, emerse nel percorso di studio, analisi e ascolto partecipato, sono diventate la base su cui sono state elaborate le Linee Guida di progetto per la nuova biblioteca Lorenteggio. Il tentativo è stato quello di sviluppare un nuovo modello di biblioteca pubblica, incentrato su cinque concetti/parole chiave che, in modi diversi, saranno sottesi trasversalmente alle aree funzionali e a tutti gli spazi della biblioteca, e che dovranno essere opportunamente declinati per la realtà locale del quartiere Lorenteggio-Giambellino. Le cinque parole chiave sono: Serendipity; Apprendimento; Persone; Esperienza; 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 ecc.), ma anche mediante attività ed eventi che la biblioteca può ospitare (narrazioni, conferenze, spettacoli, performance ecc.). Sono essenziali in tal senso da un lato i contenuti 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 trova-

re 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 ecc. 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 deve diventare uno spazio esperienziale, dove svolgere molteplici attività, dove l'uten-

te 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 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 ecc.; 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.

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 ecc. In essa potranno essere organizzati “haker café”, “fab-lab”, “maker-space”, “coder-dojó”, “demotheque”: tutta una serie di neologismi che indicano attività tra loro anche molto diverse (manuali, analogiche, digitali), ma che hanno in comune i fattori dell'innovazione e della creatività, veicolati dal gioco.

Verso un nuovo modello di biblioteca: gli spazi e l'articolazione funzionale

Il fatto che i cinque concetti sopra esposti debbano informare trasversalmente tutti gli spazi e i servizi della biblioteca, comporta che la biblioteca stessa debba avere come sua principale caratteristica quella di essere uno spazio flessibile, modificabile, in grado di evolvere nel tempo senza traumi, con alcuni spazi in grado di poter essere modificati anche durante la giornata o durante la settimana, per ospitare attività diverse tra loro.

L'idea di fondo è quella di realizzare uno spazio fluido, reticolare e non gerarchico, caratterizzato da aree funzionali di dimensione variabile (anche nel tempo) connesse come gangli di un sistema. Il paradigma, o la metafora, può essere quella di una piazza o – meglio ancora – di un sistema di spazi urbani, alcuni ben definiti, altri più sfumati e interstiziali, in cui possono avvenire molte attività e funzioni diverse tra loro: alcune individuali, altre collettive; alcune informali, altre più strutturate; differenti a seconda del momento o del pubblico che la frequenta.

Per rispondere a quanto sopra sono state previste tre macro-aree funzionali, con varie sezioni e sotto-sezioni: Area LAB; Area FORUM; Area LIB.

L'Area LAB sarà l'area destinata alle attività socio-culturali integrate con la biblioteca, secondo quanto emerso nel percorso partecipato e nelle richieste degli abitanti e delle realtà locali.

Nella biblioteca Lorenteggio quest'area comprenderà:

- sale polifunzionali (di dimensione variabile, da 15-20 posti ciascuna, flessibili e in parte aggregabili tra loro) da utilizzarsi per corsi di formazione (corsi di italiano per stranieri, attività educative ecc.), corsi per il tempo libero, corsi di alfabetizzazione informatica;
- una o due sale per attività laboratoriali, creative digitali o analogiche;
- una sala per suonare musica;
- spazi per attività ludico-didattiche e di drammatizzazione, per performance e attività fisiche, per bambini, giovani e adulti.

L'Area FORUM sarà la parte più ampia della biblioteca, una sorta di piazza coperta, con un'articolazione spaziale fluida, organizzata in spazi differenti, alcuni chiusi, altri aperti, disposti anche su due o più livelli

diversi, con soppalchi interni e piani ammezzati, ma in continuità e affacciati uno sull'altro.

Nella biblioteca Lorenteggio quest'area comprenderà il Settore di Ingresso (che includerà servizi di accoglienza e orientamento; autoprestito e autorestituzione; internet e opac; browsing con isole tematiche; area giornali e periodici; servizi di ristoro; esposizioni temporanee; spazi per incontri, eventi, presentazioni di libri; desk a disposizione di associazioni e soggetti del Terzo Settore); l'Area famiglie, bambini e ragazzi (articolata per fasce d'età, con spazi attrezzati per attività ludico-didattiche); Spazio giovani/creatività (attrezzato per attività laboratoriali e *gaming zone*); Sezione musica, spettacolo e nuovi media.

L'Area LIB, infine, corrisponde sostanzialmente al secondo livello della biblioteca tripartita,¹⁰ ma accoglie anche i servizi più strettamente destinati allo studio, che potranno essere distribuiti in sale per lo studio individuale e sale per lo studio di gruppo. In quest'area verranno collocati i servizi tradizionalmente erogati dalle biblioteche: esposizione del patrimonio documentario, lettura, consultazione e studio. Rispetto alla "biblioteca a tre livelli" si auspica però che anche quest'area abbia un'impostazione meno tradizionale, destinata non solo all'esposizione del patrimonio documentario, alla lettura e allo studio, ma anche dotata di spazi interstiziali, flessibili, destinati alla socializzazione e ad attività di vario genere, nonché di isole tematiche tese a riconfigurare e rinnovare periodicamente l'offerta documentaria. La nuova biblioteca Lorenteggio, nata da un percorso partecipato e pensata per essere realmente un nuovo luogo terzo di socialità culturale e inclusione sociale, se realizzata in coerenza con le premesse e i contenuti elaborati nel programma funzionale, potrà essere il primo esempio di un nuovo modello di biblioteca pubblica nella realtà milanese.

BIBLIOGRAFIA

- MARCELLO ARCHETTI, *Lo spazio ritrovato*, Roma, Meltemi, 2002.
- RAYMOND LORENZO, *La Città Sostenibile*, Milano, Elèuthera, 1999.
- MARCO MUSCOGIURI, *Biblioteche. Architettura e progetto*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli, 2009.
- MANNARINI TERRI, *La cittadinanza attiva*, Bologna, Il Mulino, 2009.

JOLANDA ROMANO, *Cosa fare, come fare*, Milano, Chiarelettere, 2012.

MARIANELLA SCLAVI, *Arte di Ascoltare e mondi possibili*, Milano, Bruno Mondadori Editore, 2003.

MARIANELLA SCLAVI, LAWRENCE SUSSKIND, *Confronto creativo*, Milano, Et. Al./Edizioni, 2011.

NOTE

¹ Esemplari, da questo punto di vista sono i progetti della biblioteca Dokk1 di Aarhus (2016) e della nuova biblioteca centrale di Helsinki (2018), nonché di numerose altre biblioteche scandinave di minori dimensioni, dove il tema della partecipazione degli utenti è stato particolarmente sviluppato negli ultimi anni.

² Al momento della pubblicazione di questo testo, il progetto della nuova biblioteca Lorenteggio è in fase di concorso, di cui non si conoscono ancora gli esiti. Si rimanda al sito del concorso internazionale: www.bibliotecalorenteggio.concorrimi.it.

³ *The Public Library Service: IFLA/UNESCO Guidelines for Development*, a cura di Philip Gill, IFLA, 2001; trad. it. a cura della Commissione nazionale biblioteche pubbliche dell'AIB, *Il servizio bibliotecario pubblico: linee guida IFLA/UNESCO per lo sviluppo*, Roma, AIB, 2002, p. 51.

⁴ Per approfondimenti si rimanda, ad esempio, al sito <http://abcitta.org> della cooperativa sociale ABCittà, dal 1999 attiva a livello nazionale e internazionale in numerosi ambiti, incluso quello della progettazione partecipata di spazi per la cultura e biblioteche. Altri spunti ed esperienze in ambito di progettazione partecipata si possono trovare sul sito www.alterstudiopartners.com.

⁵ Si tratta di una tecnica utilizzata nella gestione dei processi di comunicazione nei gruppi di lavoro, ed è basata sulla raccolta di opinioni dei partecipanti e la loro successiva organizzazione in blocchi logici fino alla formulazione di piani di azione in cui sono evidenziate e raggruppate le problematiche emerse e delle possibili soluzioni. Metaplan è un marchio registrato dall'omonima società tedesca, ideatrice della tecnica.

⁶ L'incarico è stato svolto a seguito dell'aggiudicazione da parte del gruppo costituito da Alterstudio Partners (capogruppo), ABCittà e CSBNO della gara indetta dal Comune di Milano per lo svolgimento di un percorso partecipato di ascolto locale, la raccolta di casi studio significativi di nuovi modelli funzionali di biblioteca pubblica e l'elaborazione di Linee di Indirizzo Funzionali per la nuova biblioteca Lorenteggio. Tali linee guida sono state allegate al Documen-

to Preliminare alla Progettazione del bando di concorso internazionale indetto a fine 2017. A seguito del lavoro svolto sono state elaborate anche delle Linee Guida più generali da utilizzarsi per ogni futuro intervento di riqualificazione o nuova progettazione delle biblioteche rionali del Comune di Milano. Hanno collaborato alla stesura delle Linee Guida anche professori e ricercatori del Dipartimento ABC del Politecnico di Milano, nella redazione delle norme tecniche di riferimento.

⁷ “Progetto di Sviluppo Urbano Sostenibile in attuazione del POR FESR e FSE e in coordinamento con il PON Metro – Quartiere Lorenteggio”, Comune di Milano, 2015.

⁸ Il documento di Masterplan è stato sviluppato a cura di Infrastrutture Lombarde, con il contributo di coop. Co-

munità del Giambellino, coop. Spazio Aperto Servizi, Ass. Cult. Dynamoscopia, coop. A77 e DASTU-Politecnico di Milano. www.comune.milano.it/wps/portal/ist/it/servizi/casa/Progetti_riqualificazione/Riqualificazione_Quartieri/RiqualificazioneQuartiereLorenteggio.

⁹ La somministrazione dei questionari e l'analisi dei dati raccolti sono state svolte da Federico Oliva e Dennis Gnoato, nell'ambito del loro lavoro di tesi di laurea in Ingegneria edile – Architettura al Politecnico di Milano, sul progetto della nuova Biblioteca Lorenteggio, relatore prof. Marco Muscogiuri.

¹⁰ LIB sta per libro, *library*, ma anche per area libera, in quanto quest'area deve essere caratterizzata – quanto più possibile – da “plan libre”: open space a pianta libera.

ABSTRACT

The article illustrates the importance and the role that Community Planning methods can play in defining innovative functional program of public libraries, also reporting the experience of the project of a branch library to be built in the Lorenteggio district of Milan. In fact, the author has drawn up the project guidelines of this library, starting from the local community consultation work (carried out by ABCittà). The focus of the article is the idea that it would be useful to move from designing public libraries for the users to design public libraries together with the users.

DOI: 10.3302/0392-8586-201803-049-1