

Ripensare il profilo di comunità

La biblioteca scommette sul “dialogo”: centralità del territorio, nuove strategie e tecniche di analisi

Valeria Veloce

*Pianificatore del territorio
valeria.veloce@csbno.net*

Gianni Stefanini*

*Consorzio Sistema bibliotecario
Nord-Ovest, Rho (Mi)
gianni.stefanini@csbno.net*

*Il territorio nasce dalla fecondazione
della natura da parte della cultura.
(Alberto Magnaghi)*

Guardare con occhi diversi il territorio, non considerarlo come un “oggetto” che ci è dato così come lo vediamo. Esso è molto di più: è la risultante di gesti, azioni e attenzioni che l'uomo esercita sulla natura. La natura, dunque, come elemento primario, fecondato e plasmato a immagine della “cultura” insediata in essa, un processo che solo in ultima fase costituisce il territorio e ciò che più lo caratterizza, le cosiddette “identità locali”.

Ecco perché progettare le politiche culturali, territoriali e sociali significa in primo luogo influire a tutti gli effetti sullo sviluppo di un territorio e dunque, inevitabilmente, sul benessere della comunità insediata. Ed è proprio la ricerca del benessere della comunità in tutte le sue declinazioni – territoriale, sociale, politica, economica, culturale, associativa – l'obiettivo di massima aspirazione del profilo di comunità.

L'accezione del termine “progettazione” da condividere in questo contesto e da applicare, se pur con qualche sforzo, fa riferimento ad almeno due dimensioni che interagiscono reciprocamente. La prima è quella della “progettazione di politiche”, intendendo con ciò proprio l'interpretazione delle comu-

nità locali e dei rispettivi attori, nonché delle dinamiche economiche e culturali in atto, al fine di configurare azioni di interesse collettivo in grado di governare il territorio e le sue trasformazioni future in modo più soddisfacente di quello attuale. La seconda dimensione è quella che nell'accezione comune può essere intesa come “progettazione fisica”, in questo caso connotata da una ricerca filologica delle trame e delle regole fisiche di lungo periodo, verso scenari e prospettive al futuro.

La città del futuro sarà una città “della cultura”, una città produttrice di nuova cultura: le *culture cities* del XXI secolo saranno infatti in grado di competere nel panorama internazionale attraverso la valorizzazione e la produzione della propria identità culturale. La città del futuro prossimo sarà lo scenario della competizione delle energie, delle risorse umane, delle intelligenze collettive e della creatività per la costruzione di un'evoluzione più compatibile con le identità e le vocazioni, e più sostenibile rispetto alle risorse e alle sensibilità della città e del territorio. I segnali delle sue forme, delle sue relazioni e delle sue identità sono già evidenti in alcune città del presente e, non

a caso, a essi sono dedicate numerose ricerche urbanistiche, sociologiche ed economiche.

Le politiche culturali concorrono a questo compito e si tramutano pertanto in politiche integrate, il cui legame col territorio impone nuovi argomenti come la competitività e l'attrattività del territorio stesso: imperativi dai quali non è possibile prescindere.

È proprio valorizzando le risorse locali, attraverso buone strategie di marketing territoriale, che diventa possibile rilanciare il locale nel globale accrescerne la visibilità, ciò che oggi è meglio conosciuto come *glocale* e creare, dunque, nuove opportunità di crescita per rilanciare identità “nascoste”, o semplicemente “dimenticate”, mediante politiche partecipative che sappiano chiamare in causa interessi di molteplici attori sociali, economici e culturali. Questa è senza dubbio la migliore strategia da applicare per progettare il territorio, anche quando si parla di biblioteche.

Le biblioteche sono parte integrante del territorio, esse stesse *corredo* della città della cultura.

La biblioteca di oggi deve essere pensata per una *città metropolitana*, ovvero per una città che oltrepassa i confini amministrativi, che

non è definita per la densità delle aree urbanizzate o dei volumi costruiti, o per l'entità della sua popolazione, quanto per le opportunità di accesso alle reti: di lavoro, di finanziamento, di informazione, di conoscenza, di servizi ecc. Questa idea di città può prendere forma effettiva soltanto attraverso un processo di progettazione che riguardi contemporaneamente sia l'ambiente fisico che le politiche pubbliche, alla scala dell'insieme e dei singoli luoghi che la compongono.

La città quale si rivela nella storia, è il punto di massima concentrazione dell'energia e della cultura di una comunità: questo affermava anche Lewis Mumford nei suoi saggi di urbanistica e sociologia, riaprendo così una riflessione sulla potenza vitale della dimensione culturale della città, sintesi delle relazioni inscindibili tra geografie urbane, economie e forme dell'aggregazione sociale. Oggi dopo più di mezzo secolo da queste considerazioni, il tema è più attuale che mai, con diverse emergenze e priorità, ma con il medesimo spirito verso un rafforzamento della cultura *nelle* città, anche attraverso la progettazione di aree (come nel caso di una biblioteca) e distretti capaci di soddisfare nuove geografie della cultura urbana e nuove economie derivate dalla fruizione di esperienze culturali molteplici. La metropoli contemporanea diventa la forma concreta di una nuova razionalizzazione dei rapporti sociali: assistiamo a nuove forme di tempo del lavoro e di non-lavoro che si riarticolano, si distribuiscono in ritmi diversi dal passato e soprattutto mutano forma.

Negli ultimi due decenni assistiamo nelle società industriali avanzate a una crescente sperimentazione di forme di socialità attraverso nuovi usi dello spazio urbano della città consolidata: gli abitanti, nelle diverse declinazioni di *city users*, trascorrono una parte sempre maggiore del loro tempo all'interno dei

“nuovi luoghi” concepiti per contenere e stimolare le attività di fruizione delle risorse culturali della città, sia in termini di patrimoni (monumenti, centri storici, parchi ecc.) sia in termini di servizi culturali o di attività legate all'esperienza culturale (dal turismo al godimento di uno spettacolo teatrale, dall'ascolto di un concerto alla visita di un'esposizione). I musei, i parchi tematici, i teatri, i cinema, le sale per concerto o le sempre più diffuse “città della musica”, le mediateche, gli Internet point, i centri culturali sono oggi le evidenze più rilevanti delle nuove centralità urbane, con l'esplicita richiesta di fuggire dall'isolamento e dalla localizzazione puntuale per connettersi in reti, per costituire “armature culturali” nelle città.

In questo senso la biblioteca pubblica deve avere la capacità di individuare obiettivi concreti per l'integrazione in tali armature e per la soddisfazione dei bisogni specifici della comunità. È fondamentale che la *mission* individuata venga sempre rimessa in discussione in modo da verificarne la coerenza con il contesto sia territoriale che sociale. Una vera e propria pratica di quello che potremmo definire *learning by doing* (“imparare facendo”), per cui, operando sul campo, il progettista impara a conoscere meglio la realtà in cui opera e a modellare su di essa le più corrette strategie d'azione in linea con l'evoluzione del contesto. Il territorio dunque diventa il vero indiscusso protagonista dei progetti. Territorio inteso nella sua più ampia accezione: sia come patrimonio di risorse (fisiche, economiche, sociali e culturali), sia come sistema di relazioni e interconnessioni.

Il patrimonio culturale territoriale rappresenta valori sociali anticipatori di nuove modalità di produzione, che possono costituire essi stessi “forza produttiva” nella valutazione dei progetti di sviluppo.

Sui nodi dell'armatura culturale della città (monumenti, tessuti storici, servizi culturali, luoghi della formazione, aree per il tempo libero o il godimento della natura), dovranno sempre più frequentemente e con progressivo vigore costituirsi e aggregarsi nuove comunità di interesse culturale, non solo capaci di rafforzare la dimensione culturale del futuro, ma anche di attuarne i principi, vere e proprie coalizioni per la realizzazione dei progetti di recupero della memoria collettiva.

La comunità nel corso della storia si trasforma, producendo informazioni, stratificazioni, forme e innovazioni: alcune rappresentazioni del mondo fisico e culturale restano costanti a fare da fondamento al riconoscimento di un'appartenenza, alla compartecipazione a un'immagine dell'identità urbana. Occorre dunque trovare nella storia del territorio le invarianti del processo di trasformazione e adattare alle situazioni e condizioni della città contemporanea. Ed è proprio su questo patrimonio di specificità e di valori intrinseci (storia, cultura, natura, identità, relazioni spaziali e sociali) che si può fondare un efficace e sostenibile processo di innovazione delle “forme della città”, che possono diventare fonte di identità collettiva e strumento di comunicazione tra le generazioni: la biblioteca può certamente rappresentare anch'essa una forma imprescindibile tra le altre.

È nel territorio urbano che la cittadinanza riscopre gli elementi per riconoscersi in una comunità; la multiculturalità urbana è, infatti, un patrimonio da considerare come la prima ricchezza della città. La pluralità è un valore fondamentale della realtà urbana e va difesa e valorizzata evitando che diventi un elemento di involuzione, di disordine e di crisi.

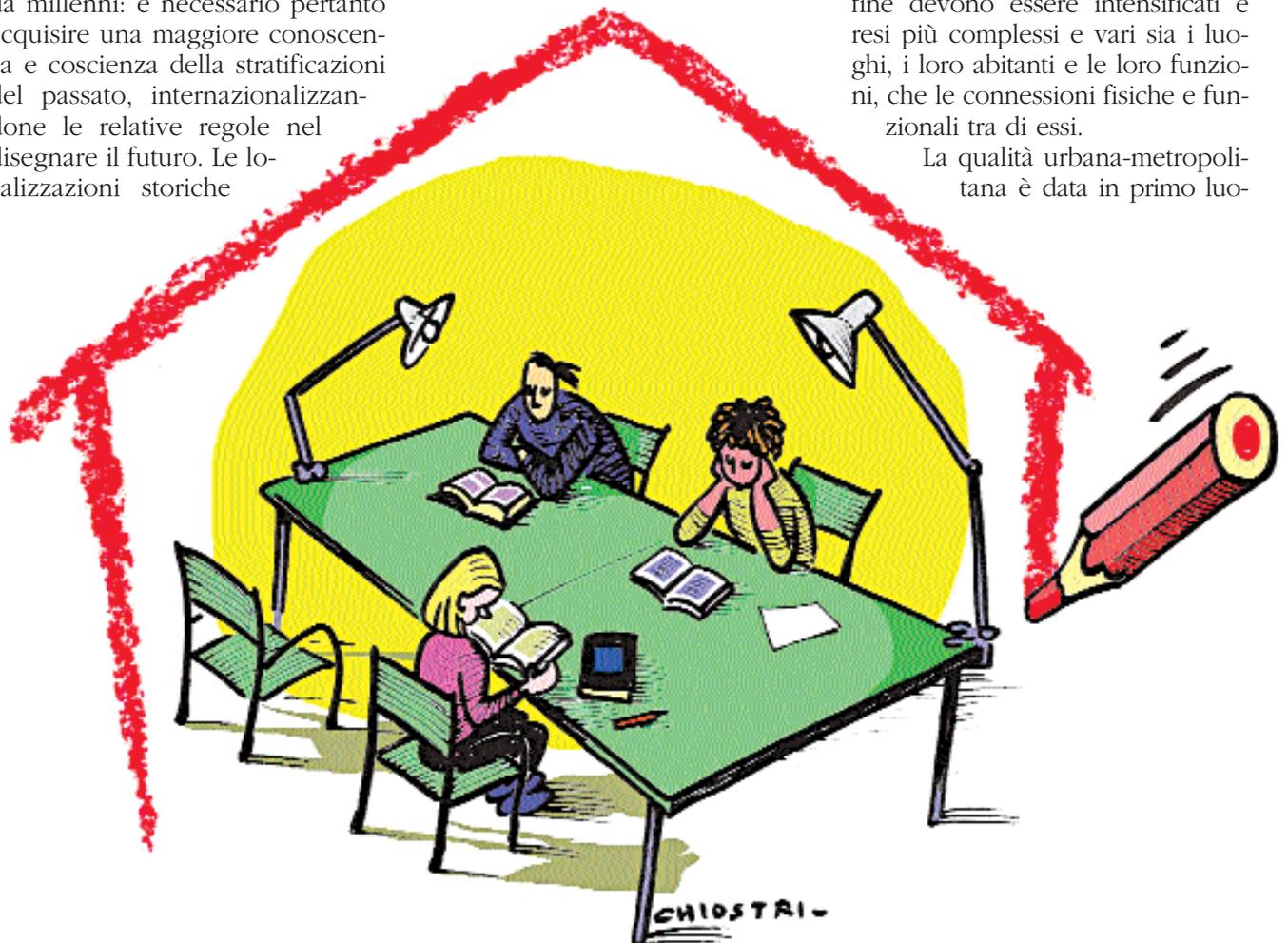
Il tentativo del profilo di comunità, nell'osservare le unità, compo-

nenti il complesso sistema che è la città, interagenti tra loro e funzionanti come un tutto, deve essere quello di individuare correttamente gli elementi strutturali cercando di determinarne le linee di interazione, per fornire informazioni utili alla progettazione dei servizi e alla gestione della biblioteca. Il modo in cui questa lettura è condotta può chiaramente condizionare il risultato finale. La conoscenza della comunità da servire, infatti, costituisce la condizione di base per imprimere intenzionalità alle politiche di servizio e quindi per governare il cambiamento. Le ragioni intrinseche all'utilizzo del profilo di comunità sono molteplici e sono tutte dettate da una comune visione di territorio metropolitano. Primo tra tutti il fatto di trovarsi in un territorio abitato da millenni: è necessario pertanto acquisire una maggiore conoscenza e coscienza della stratificazioni del passato, internazionalizzando le relative regole nel disegnare il futuro. Le localizzazioni storiche

dei principali insediamenti seguono molteplici regole: geomorfologiche, di salubrità, di misura, di collocazione rispetto ai flussi d'acqua, di energia, di conoscenze e da ciò deriva la loro forte identità e capacità autoriproduttiva nel tempo. La conoscenza del passato ci insegna che questo territorio è un animale vivo, che si muove, e che alle sue dinamiche naturali vanno lasciati spazi adeguati. Le permanenze storiche sono un patrimonio da valorizzare anche ai fini del benessere economico, oltre che dell'identità culturale e sociale; a ciascuna identità di luogo corrisponde una domanda di relativa autonomia nell'autogoverno. Non dimentichiamo inoltre che la società e l'economia metropolitana stanno cambiando ed esprimono oggi una nuova domanda di quali-

tà. Il cittadino medio delle conurbazioni metropolitane possiede oggi maggiore cultura e chiede maggiore benessere piuttosto che maggiore reddito a ogni costo. I costi sociali, economici e ambientali della congestione e della dispersione caotica sono percepiti come sempre meno sostenibili, anche a fronte della constatazione che lavorare nella grande maggioranza dei casi non garantisce più un progresso economico. La qualità della convivenza sociale è essenziale anche per la qualità dell'ambiente fisico. I diversi abitanti e attori presenti nella città metropolitana possono essere considerati una *nuova comunità*, rispetto alla quale i diversi gruppi di interesse possono beneficiare collettivamente di strategie che affrontino i loro rispettivi problemi in modo interconnesso. A tal fine devono essere intensificati e resi più complessi e vari sia i luoghi, i loro abitanti e le loro funzioni, che le connessioni fisiche e funzionali tra di essi.

La qualità urbana-metropolitana è data in primo luogo



go dalla salvaguardia e cura dei beni comuni e dalla qualità dei servizi collettivi oltre che degli spazi aperti. Ecco perché Manhattan è anche Central Park, la *subway* e l'Hudson; Londra è inimmaginabile senza Regent's Park, Hampstead, la *green belt* agricola, la *tube* e il Tamigi.

In tal senso anche la biblioteca potrebbe entrare a far parte dell'immaginario rappresentativo della città di appartenenza. È però importante comprendere che buoni progetti richiedono l'attivazione delle energie sociali, attraverso una partecipazione ampia, capace di rappresentare gli interessi diffusi e dare spazio alla dimensione creativa che c'è in ognuno di noi. Le forme di regolazione pubblica dovrebbero garantire una partecipazione aperta alla definizione e gestione dei progetti; le società e le amministrazioni pubbliche che gestiscono i servizi di pubblica utilità sono attori centrali. Per questa ragione la democrazia partecipativa va rifondata dal locale, aprendo i luoghi più vicini ai cittadini a forme di partecipazione continuativa e integrata, rendendo queste ultime veri e propri laboratori per praticare la politica in modo nuovo e diverso. Proprio nella pratica di questo principio occorre lavorare sui patrimoni identitari che, rielaborati, sono in grado di conferire qualità: infatti un'identità convincente richiede un'elaborazione del proprio passato, non la sua cancellazione per inseguire la moda del momento.

Una delle risposte alla progressiva perdita d'identità complessiva a favore di identità specifiche e spesso contrapposte deve essere l'applicazione del principio della multifunzionalità, della capacità di alcuni luoghi di rispondere con varietà e vitalità all'evoluzione delle domande all'interno del tessuto urbano: residenza, lavoro, produzione, cultura e tempo libero si inter-

connettono, si collegano nel tempo e nello spazio urbano non solo per ridurre gli spostamenti, per risparmiare energia, per ridurre l'inquinamento, per risparmiare tempo alla socialità, ma più in generale per riconnettere le parti della città in un sistema interagente di comunità multiculturali, capaci di esprimere diverse modalità di vita urbana, posseditrici di diversificate domande di città.

La città multifunzionale è soprattutto una città policentrica: una città delle reti e dei nodi, una città delle opportunità molteplici.

Purtroppo oggi è diventato luogo comune considerare il profilo di comunità uno strumento a completamento del progetto biblioteconomico, una fase attraverso la quale passare obbligatoriamente, un "cappello" da apporre al piano di lavoro, di cui si è ormai perso il reale significato. Non se ne percepisce il "potere" influente che potrebbe avere all'interno del progetto biblioteconomico. L'importanza del profilo di comunità viene così sottovalutata: concepito come un adempimento, probabilmente anche noioso, non se ne comprende l'utilità primaria.

Proprio per questa ragione troppo spesso ci troviamo dinanzi a profili di comunità che perdono di vista l'obiettivo del progetto e si riducono a un mero *report* di numeri e informazioni, privi di riflessioni e interpretazioni.

È essenziale invece che venga riscoperto il ruolo di questa importante "lente di ingrandimento" attraverso la quale osservare il territorio: solo in tal modo è possibile evitare rischi di letture inopportune e poco inerenti ai bisogni della comunità insediata. Occorre abbandonare una visione miope che non è in grado di aprire lo sguardo oltre la propria limitata dimensione: un concetto difficile da far passare, se si considera la logica d'azione che troppo spesso in Italia

ispira i progetti che dovrebbero conferire qualità al territorio. Proprio come accade per i grandi interventi architettonici o urbanistici: anziché sposare le strategie europee con i vantaggi che ne conseguirebbero, continuiamo a farci dirigere esclusivamente dalle politiche di mercato, raggiungendo esiti che sono sotto gli occhi di tutti. Qui si aprirebbe un altro mondo di questioni e problematiche che non affronteremo in questa sede, ma a cui era obbligo fare riferimento, per comprendere quali aspetti interferiscono nelle buone pratiche di progettazione e pianificazione delle "forme" del territorio.

Per evitare l'autoreferenzialità del profilo di comunità, e quindi del progetto biblioteconomico, è fondamentale il coinvolgimento della collettività attraverso opportune *indagini territoriali* che, anche grazie all'aiuto di questionari, interpellino direttamente i cittadini. In questo modo le necessità della popolazione potranno essere soddisfatte al meglio e il profilo di comunità potrà costituire l'insieme di indicazioni e strategie utili alla migliore predisposizione e organizzazione dei servizi e delle attività. Ecco perché tale strumento dovrebbe essere una prerogativa essenziale di ogni realtà bibliotecaria, anche indipendente dal progetto biblioteconomico. Sotto questo profilo l'indagine sul territorio deve diventare una prassi consolidata del lavoro del bibliotecario, non solo finalizzata alla realizzazione di una nuova biblioteca, ad una sua ristrutturazione o alla redazione della carta delle collezioni, di cui il profilo di comunità costituisce l'elemento base di partenza; l'indagine di comunità deve essere uno strumento che entri a pieno titolo negli "attrezzi" di base per la definizione e valutazione dei servizi.

Una nuova etica sociale deve obbligare le autorità locali ad adottare politiche inclusive piuttosto che

esclusive al fine di assicurare l'accesso e la partecipazione da parte di tutti alla cultura locale. Tutto ciò per potenziare il processo di responsabilizzazione culturale, attraverso l'assunzione dell'equità sociale come una delle componenti della sostenibilità culturale, rafforzando il coinvolgimento della popolazione come fattore chiave dello sviluppo. Elaborando nuovi tipi di conoscenza capaci di indagare e rappresentare l'intero sistema della domanda culturale, la maggiore responsabilizzazione culturale è in grado di rispettare e restituire la memoria collettiva per rafforzare l'identità della comunità. Dal punto di vista delle azioni si potrebbero individuare: l'incentivazione della costituzione di vere e proprie "comunità di interesse culturale" per stimolare i processi di responsabilizzazione dal basso verso lo sviluppo culturale; il potenziamento dell'accessibilità e della qualità del sistema dell'informazione; l'incentivazione della competizione verso forme di qualità culturale.

In questo quadro il bibliotecario, in ragione della conoscenza della comunità che serve, diviene il reale depositario del profilo di comunità. Nel corso del tempo il suo compito essenziale deve essere quello di aggiornare e integrare costantemente questo documento, in base agli sviluppi e alle evoluzioni del contesto sociale, economico, culturale e demografico: per questa ragione il profilo di comunità è anche uno *strumento di valutazione* dei servizi offerti alla comunità, un metro di misura per verificare la rispondenza tra gli obiettivi, prefissati e raggiunti, e i reali bisogni della collettività. Il bibliotecario non è certamente l'unico operatore pubblico sul territorio che deve utilizzare il profilo di comunità per la progettazione di nuove strutture di pubblica lettura, per la più puntuale definizione e per il controllo dei servizi erogati; altri soggetti pubblici o

privati, nell'interazione con il mercato, hanno la necessità di effettuare analisi di comunità. Basti pensare, per esempio, al sistema sanitario, a quello scolastico, a quello dello spettacolo, a quello della pianificazione territoriale: siamo in presenza di soggetti che, per garantire adeguata qualità nella progettazione ed erogazione dei servizi, devono necessariamente dotarsi di sofisticati strumenti di analisi del territorio su cui operano con le caratteristiche fin qui descritte. Ciascuno di questi operatori, ciascuno di questi settori metterà, probabilmente, in evidenza gli aspetti più peculiari della propria natura orientando l'indagine e la riflessione su specifiche caratteristiche. Con queste considerazioni vogliamo, invece, mettere in evidenza la necessità di procedere ad analisi e progettazioni integrate che sappiano vedere e mettere insieme i molteplici aspetti trasversali della realtà in piani capaci di intendere e comprendere i bisogni dei cittadini nella loro totalità.

Questo approccio, per la verità, è sempre più utilizzato da diversi settori (urbanistico, innanzitutto) capaci di sviluppare visioni non ancora possedute dai bibliotecari e dalla biblioteconomia; o per lo meno non ancora diventate prassi diffusa e condivisa.

Ma vi è una peculiarità che differenzia il bibliotecario dalle altre professioni: il suo orientamento a raccogliere e a mettere a disposizione le informazioni. Tra tutti gli operatori il bibliotecario ha in carico questo specifico compito. La costruzione del profilo di comunità diventa, perciò, un'altra articolazione del compito di *community information* intorno al quale, purtroppo, si sono infranti negli anni Ottanta e Novanta sia gli sforzi di elaborazione professionale della comunità bibliotecaria che le aspettative di un'utenza non ancora entrata nell'era di Internet.

Costruire e mantenere il profilo di comunità diventa una delle espressioni più significative del ruolo di organizzazione e gestione dell'informazione da parte del bibliotecario: raccogliere informazioni e dati disponibili mettendoli in una relazione fra di loro non solo funzionale alla progettazione della biblioteca e dei suoi servizi, bensì come servizio per tutta la comunità per aiutarla a leggere se stessa e il proprio futuro.

È possibile, quindi, rigiocare una scommessa largamente persa negli anni passati rispetto al ruolo di agenzia di informazione locale riproponendola su un livello più alto e più complesso (in considerazione anche del fatto che la funzione di *community information* come è tradizionalmente intesa è ormai assicurata da Internet) capace di restituire alla comunità una visione integrata, multilivello e multiculturale, che, almeno potenzialmente, il bibliotecario ha in sé. Da questo punto di vista, una tecnica che il bibliotecario può mettere a disposizione della comunità è l'analisi SWOT, quale strumento di supporto alle scelte che risponde ad un'esigenza di razionalizzazione dei processi decisionali. È una metodologia sviluppata da più di 50 anni come supporto alla definizione di strategie aziendali in contesti caratterizzati da incertezza e forte competitività. A partire dagli anni Ottanta è stata utilizzata nelle scelte di intervento pubblico per analizzare scenari alternativi di sviluppo. Oggi l'uso di questa tecnica è stato esteso alle diagnosi territoriali ed alla valutazione di programmi regionali, tant'è che i regolamenti comunitari ne richiedono l'utilizzo per la valutazione di piani e programmi.

L'analisi SWOT è una delle metodologie più diffuse per la valutazione di fenomeni che riguardano il territorio. Nella pratica questo tipo di studio è un procedimento lo-

gico, originariamente utilizzato in economia aziendale e poi applicato negli altri ambiti, che consente di rendere sistematiche e fruibili le informazioni raccolte circa un tema specifico. La quantità di dati raccolta con questo sistema è fondamentale per delineare le politiche e le linee di intervento.

La validità dell'analisi SWOT in termini di esaustività è legata in maniera diretta alla completezza dell'analisi "preliminare". Il fenomeno oggetto della valutazione deve essere approfonditamente studiato per poter mettere in luce tutte le caratteristiche, le relazioni e le eventuali sinergie con altre proposte. Per tale ragione non è necessario conoscere solo il tema specifico ma c'è bisogno di avere quanto più possibile il quadro riguardante l'intero contesto completo.

Attraverso tale tipo di analisi è possibile evidenziare i punti di forza (*Strengths*) e di debolezza (*Weakness*) al fine di far emergere le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) – così nasce l'acronimo SWOT – che derivano dal contesto esterno cui sono esposte le specifiche realtà settoriali. Si possono inoltre distinguere fattori esogeni ed endogeni. Infatti punti di forza e debolezza sono da considerarsi fattori endogeni mentre rischi e opportunità fattori esogeni. I fattori endogeni sono tutte quelle variabili che fanno parte integrante del sistema sulle quali è possibile intervenire, i fattori esogeni invece sono quelle variabili esterne al sistema che possono però condizionarlo; su di esse non è possibile intervenire direttamente ma è necessario tenerle sotto controllo in modo da sfruttare gli eventi positivi e prevenire quelli negativi. L'efficacia dell'analisi dipende dalla possibilità di effettuare una lettura incrociata dei fattori individuati nel momento in cui si decidono le linee da seguire per raggiungere gli obiettivi prefissati. Per rendere più agevole

tale lettura i risultati dell'analisi vengono presentati in forma sintetica in un diagramma e poi descritti a parte più diffusamente. Si cerca, quindi, di far scaturire gli elementi in grado di favorire o ostacolare il raggiungimento degli obiettivi previsti. I punti di forza e di debolezza sono propri del contesto di analisi e sono modificabili grazie agli interventi ed alle politiche proposte. Le opportunità e le minacce, al contrario, non sono modificabili perché, come detto, derivano dal contesto esterno.

Lo scopo dell'analisi è dunque quello di fornire le opportunità di sviluppo dell'area territoriale, attraverso la valorizzazione degli elementi di forza e il contenimento delle debolezze. Questo, mediante l'analisi di scenari alternativi di sviluppo, consente di rappresentare i principali fattori che possono influenzare il successo di un progetto.

L'analisi SWOT consente di identificare le principali linee guida strategiche in relazione ad un obiettivo globale di sviluppo economico e/o settoriale. Due sono le metodologie attraverso le quali i fattori caratterizzanti (punti di forza, debolezze, opportunità e rischi) vengono determinati: a tavolino (desktop) e con lavori di gruppo (partecipata). Nel primo è il ricercatore a formulare, sulla base dei dati raccolti da "saperi esperti" in modo neutrale ed oggettivo, la previsione degli scenari. Nel secondo, invece, vengono sfruttate tecniche partecipate per individuare scenari condivisi con l'analisi congiunta tra esperti e *stakeholders*. Il risultato finale di questo lavoro è una matrice, organizzata in quattro sezioni, contenente gli elementi critici dell'intervento e del territorio. La matrice si riferisce: al territorio oggetto di intervento; al settore interessato e ai singoli comparti; agli assi prioritari in cui si articola un programma.

I vantaggi dell'analisi SWOT sono molteplici: l'analisi in profondità

del contesto orienta nella definizione delle strategie; la verifica di corrispondenza tra strategia e fabbisogni consente di migliorare l'efficacia; sono da sottolineare inoltre la possibilità di raggiungere il consenso sulle strategie (se partecipano all'analisi tutte le parti coinvolte nell'intervento) e la flessibilità. Altrettanti sono i rischi: procedure soggettive da parte del team di valutazione nella selezione delle azioni; descrizione della realtà in maniera troppo semplicistica; scollamento tra piano scientifico e politico-pragmatico se non viene attuata in un contesto di partnership. Questa procedura d'indagine, la cui efficacia dipende dalla capacità di effettuare letture incrociate tra tutti i fattori individuati, prende forma nella sostanza in un diagramma capace di offrire un valido supporto all'attività di progettazione di una biblioteca.

Attraverso l'analisi SWOT è possibile delineare *scenari futuri* verso cui indirizzare politiche di implementazione adeguate.

Certamente le amministrazioni locali dovrebbero espandere la loro capacità di individuare indicatori culturali capaci di rappresentare una via specifica verso la dimensione culturale dello sviluppo. Componenti essenziali della sostenibilità gestionale diventano pertanto le azioni comunicative che le autorità locali si impegnano a mettere in opera attraverso incontri, esposizioni, ascolto della domanda sociale, non solo tramite gli strumenti tradizionali ma grazie all'incentivazione di luoghi di incontro tra i bisogni della comunità.

Questo complesso iter di indagine considera il territorio non come una singola unità, ma come un *sistema in rete con gli altri sistemi territoriali*.

Scomporre il territorio in più sistemi interagenti non può che apportare innovazioni di processo e di progetto. *Innovazioni di progetto*

in quanto promuove uno sviluppo endogeno, che mira ad esaltare le identità territoriali dipendenti dalla creatività e dalle risorse interne al sistema. *Innovazioni di processo* poiché contemporaneamente attiva uno sviluppo sinergico, riconoscendo le interconnessioni e l'importanza dei legami con i sistemi limitrofi, in modo da costituire dei veri e propri distretti territoriali. Si tratta di mettere in gioco delle politiche di marketing territoriale che innalzino il livello di attrattività e di competitività dei sistemi locali: laddove si riuscirà, infatti, a valorizzare le risorse e a creare eccellenze, il potenziale "attrattivo" non potrà che generare un indotto virtuoso attorno a sé.

Sempre più spesso i lavoratori nel settore della cultura, del tempo libero e della conoscenza – i cosiddetti *knowledge workers* – dovranno ricoprire un ruolo fondamentale nello sviluppo delle economie del terzo settore: il campo della conoscenza, dell'interpretazione del territorio e della comunicazione appare, infatti, il terreno privilegiato per la crescita di un associazionismo produttivo sostenibile e capace di interrompere il processo di sviluppo che considera il mondo come uno scenario per una corsa a superare gli altri piuttosto che associarli allo sviluppo comune. Un rischio che si profila all'orizzonte è che le risorse immesse nell'economia della cultura e dell'esperienza rischiano di essere sfruttate oltre ogni limite e di venire perciò depauperate, proprio come nell'era industriale era accaduto a quelle naturali: la sfida per i governi locali e per gli esperti (della progettazione, dell'economia, del marketing) sarà quella di trovare un modo per preservare e stimolare la diversità delle culture in un'economia di reti globali sempre più fondate sull'accesso a esperienze culturali. Questa sarà una delle questioni politiche prioritarie del nuo-

vo secolo e uno degli impegni più importanti per lo sviluppo fondato sulla matrice culturale dei luoghi. La multifunzionalità territoriale può essere in grado di produrre effetti positivi sulla centralità urbana e territoriale esistente, ma anche di svolgere un ruolo di "catalizzatore" di nuove centralità urbane, soprattutto quelle fondate sulla matrice culturale.

Il rafforzamento dell'identità però non basta: la città vive e si evolve solo se costituisce il "nodo" di una rete globale – non solo funzionale – di connessioni e sinergie reciproche, in cui le città e i sistemi locali competono per trasformare la loro "nodalità" in motore dello sviluppo. Da questa capacità connettiva dei territori derivano con sempre maggiore evidenza i vantaggi competitivi che determinano il riposizionamento di città locali come *città-nodo* nel network globale. Alla concezione passiva dell'identità urbana, come radicamento locale dei soggetti e senso di appartenenza al locale, inteso esclusivamente come un patrimonio da proteggere e conservare, si deve sostituire una concezione attiva, creativa, per cui le risorse e i servizi culturali della città devono essere visti come fonti di vantaggi competitivi e l'identità, da semplice senso di appartenenza, diventa un operatore attivo di connessioni tra soggetti per l'inserimento della città nel grande gioco delle reti globali.

Ecco perché l'utilizzo del profilo di comunità nell'ambito dei progetti biblioteconomici, per la carta delle collezioni e, più in generale, per la definizione e il controllo dei servizi di pubblica lettura può essere esteso anche a territori molto più complessi rispetto al semplice comune: quindi non solo un mezzo per riscoprire reti latenti o crearne di nuove, ma soprattutto un metodo di indagine di sistemi già esistenti e riconosciuti (quali per esempio i consorzi bibliotecari). In

queste realtà infatti esiste il rischio elevato di non saper osservare al proprio interno, di non saper cogliere istanze ed evoluzioni di contesto, di disperdersi in visioni distorte. Agire su vaste estensioni apporta indubbiamente alcuni vantaggi indiscussi: anzitutto uno sguardo ad ampio raggio su considerevoli porzioni di territorio e, infine, una maggiore disponibilità di risorse a disposizione per garantire un elevato grado di approfondimento e di qualità del progetto.

Se assumiamo come presupposto essenziale la necessità di costituire un team di lavoro interdisciplinare, proprio per la multifunzionalità con cui abbiamo inteso il territorio, l'intersectorialità delle figure professionali diventa una prerogativa fondamentale per la buona riuscita del programma. È indispensabile allora dotarsi di professionalità complesse, in grado di fare interagire competenza tecnica e capacità di ascolto, di operare in partnership e di servirsi di raffinati strumenti di lettura dei bisogni. In generale, ciò implica un'abilità complessiva di costruire relazioni stabili, permanenti con saperi di diverso tipo, anche esterni alla struttura bibliotecaria: saperi individuali – e il riferimento spontaneo è alla intellettualità locale – e a quella rete di competenze che spesso è "allocata" in specialisti e operatori di vario genere: storici, sociologi, pedagogisti, urbanisti, architetti, operatori e mediatori culturali.

Declinare lo sviluppo urbano nei valori e nelle forme dell'identità culturale dei luoghi, allora, significa certamente *sviluppare creativamente* la comunità e implica una forte articolazione del ruolo della cultura nelle trasformazioni sociali ed economiche, sia come matrice dell'identità sia come strumento di sviluppo locale.

È evidente che assumendo quest'ottica di analisi e di azione, il territorio acquisisce una vera e pro-

pria centralità all'interno dei progetti, motivo per cui volgendo lo sguardo al futuro è possibile immaginare la città come risultante di più città distinte e stratificate: la città dell'informazione e della comunicazione, la città della conoscenza diffusa, la città che parla all'uomo, la città digitale, la città a rete, la città delle opportunità.

Intervenire sul rafforzamento delle identità della città deve quindi attivare profonde pratiche di interpretazione delle risorse, di ascolto dei luoghi e delle comunità.

La corretta lettura del territorio, nell'opportunità di progettare una nuova biblioteca, deve per questo consentire alla biblioteca di *dialogare* con la comunità.

L'efficacia gestionale, attraverso la promozione da parte delle amministrazioni locali di strategie maggiormente sostenibili nei confronti del "paesaggio culturale", è senza dubbio la prerogativa essenziale di questo dialogo: occorre integrare lo sviluppo culturale con quello sociale ed economico in modo da rafforzare l'identità e la qualità della vita. Anche l'attività di chi nel concreto progetta è necessario che sia rimessa in discussione: dobbiamo incentivare la nostra capacità di indagine per trasformare la conoscenza in azione, incrementando l'efficacia dell'azione compatibilmente con la tutela dei valori locali.

La logica appena accennata dello sguardo ampio sul territorio e della complessità delle figure professionali che debbono necessariamente interagire nella costruzione del profilo di comunità rimanda ad un'altra delle questioni forti dell'organizzazione delle biblioteche italiane: la rete di cooperazione.

Non è questa la sede per una disamina più articolata della necessità delle biblioteche di stare in rete; semmai, la consapevolezza che le analisi del territorio hanno un senso solo se sviluppate su un'area complessa e che le professionalità

messe in gioco non sono accessibili alla singola realtà bibliotecaria per grande che sia rafforza la determinazione a superare gli angusti spazi locali e a operare in rete. Sia che si tratti della progettazione di una grande biblioteca (che dovrà tener conto della presenza di strutture "satelliti" che garantiscono comunque il concetto di "vicinanza dei servizi") o di una piccola (che dovrà tener conto dei servizi erogati da quella grande di riferimento) oppure che si tratti della carta delle collezioni (che ormai sempre più ha senso solo se integrata in un ambito territoriale allargato), oppure ancora che si tratti del "tuning dei servizi", cioè della loro continua messa a punto: in tutti questi casi è indispensabile procedere con una progettazione integrata territoriale sostenuta da un team di professionisti capaci di dialogare costruttivamente con i bibliotecari. Tanto più che con questo modello anche la più piccola realtà sarà in grado di mettere a disposizione degli utenti, ma anche e soprattutto della classe politica, amministrativa ed economica locale un insieme di dati ed una riflessione capace di collocare questa comunità in un ambito certamente più ampio.

In questo modo si potrà anche superare il limite della casualità e della straordinarietà del profilo di comunità (da realizzare solo in oc-

casione della costruzione di nuove sedi) per farlo divenire, a tutti gli effetti, un servizio stabile e costante della biblioteca aiutandola a rimettersi al centro degli interessi e dell'attenzione della comunità.

In un prossimo numero presenteremo un esempio di utilizzo dell'analisi SWOT finalizzata all'elaborazione del progetto biblioteconomico del Centro culturale di Samarate (VA) con annessa biblioteca. Verrà inoltre documentato il lavoro svolto sul profilo di comunità per la Carta delle collezioni del Comune di Paderno Dugnano (MI). Due progetti che hanno analogamente indagato il territorio in tutti i suoi aspetti, ma ne hanno restituito profili di comunità con impostazioni e risvolti differenti.

Riferimenti bibliografici

MAURIZIO CARTA, *Next city: culture city*, Roma, Meltemi, 2004.

ALBERTO MAGNAGHI, *Il progetto locale*, Torino, Bollati Boringhieri, 2000.

Il progetto di territorio nella città metropolitana, a cura di Anna Marson, Firenze, Alinea, 2006.

* L'articolo è il risultato di un lavoro collettivo per la predisposizione dei progetti biblioteconomici per le biblioteche di Samarate e Gallarate redatti da: Rino Clerici, Franca De Ponti, Claudia Giussani, Giovanni Mojoli, Michele Nuzzi, Gianni Stefanini e Valeria Veloce.

Abstract

It has become usual to consider the community profile as a tool to complete the project for library and as a phase that must be necessarily passed. Thus its very meaning has lost. It is important to rediscover the essential role of this "magnifying glass" on Territory, to avoid the risk of inappropriate interpretations of the needs of the community. The librarian is the real depository of the profile community, that becomes a resource for evaluating the services offered, a yardstick for checking compliance among the targets and the achievements. This complex process of investigation gives centrality to the territory, and considers it not as a single unit, but as a system which is networked with other local systems – where also library and community interact with each other.