



**Città di
Paderno Dugnano**

Assessorato alla Cultura

TiLane

Sapere, sapere fare, fare sapere



“ La pagina ‘perfetta’, la pagina in cui nessuna parola può essere alterata senza danno, è la più precaria di tutte”.

(J. L. Borges, *Discussione*, 1932)

“ In una società dove tutto è diventato merce, e dove chi ha soldi può comprare e stare meglio, occorre la riabilitazione del ‘gratuito’, di ciò che si può usare ma non comprare...”

(A. Langer, *Il viaggiatore leggero*)

“Il lavoro non è una merce. [...]. In quelle sei parole [della Dichiarazione di Filadelfia del 1944] era condensato il principio per cui non può essere considerato una merce, il lavoro, in quanto è un elemento integrale e integrante del soggetto che lo presta, dell’identità della persona, dell’immagine di sé, del senso di autostima, della posizione nella comunità, della sua vita familiare presente e futura...”

(L. Gallino, *Il lavoro non è una merce*, 2007)

“Che altro sono le città, se non persone?”

(W. Shakespeare)



Indice

Premessa	pag. 4
1. <i>Tra modello generalista e competenze specifiche: mutazioni tecniche e valori permanenti</i>	pag. 7
2. <i>Spazi, servizi, comportamenti: per un'organizzazione del lavoro coerente</i>	pag. 16
3. <i>Profili professionali e percorso formativo</i>	pag. 31
Appendice 1: ipotesi prestazionali delle sezioni	pag. 38
Appendice 2: articolazione organizzativa	pag. 55
Appendice 3: le attività della biblioteca	pag. 57



“I bibliotecari hanno fatto tutto così bene da rendersi invisibili...”

(D. P. Wallace, C. Van Fleet, *The invisible librarian*)

Premessa

“Architetti, bibliotecari e amministratori possono realizzare una biblioteca soltanto attraverso una lunga opera di *educazione reciproca*. L’unica sede dove questo possa avvenire è un gruppo di lavoro che stia per un lungo periodo insieme”¹. Partendo da questo assunto (non troppo scontato nello scenario attuale delle pubbliche amministrazioni), nelle *Linee generali del programma biblioteconomico* abbiamo sottolineato più volte che l’identità della nuova biblioteca sarà tanto più forte allorquando tutti gli attori contribuiranno alla sua definizione. Passo dopo passo. Vale per le persone e vale per i servizi: la loro base produttiva sono infatti le persone; il loro scopo produttivo è rivolto sempre alle persone. A maggior ragione per servizi che pensano, tematizzano e scambiano saperi².

Già in una relazione di preparazione alle *Linee generali*, avevamo posto l’accento sull’importanza del “benessere” lavorativo del personale, dal momento che le responsabilità che derivano dagli obiettivi di servizio, in campo bibliotecario, hanno una componente di “auto-assunzione” alla quale non è possibile provvedere con aggiustamenti esclusivamente organizzativi³. L’affidabilità dei comportamenti è subordinata infatti anche a dimensioni più personali, prima tra tutte il senso di appartenenza al servizio e all’ente. Per quanto non sia possibile agire su tutti i fattori che incidono sul benessere lavorativo, è tuttavia possibile influire su fattori quali l’ampliamento dei momenti di crescita professionale (aggiornamento, auto-aggiornamento, confronto sulla visione/direzione del servizio...), il miglioramento del clima e della qualità delle relazioni lavorative, la sopportabilità dei carichi di lavoro, avendo maggiore consapevolezza che la vita di una biblioteca si fonda su una pluralità di culture e sensibilità diverse e, innanzi tutto, sull’incontro fra queste culture. In questo senso, deve essere maggiormente condiviso il principio che nelle attività professionali del bibliotecario sono implicate competenze e saperi diversi, che trovano nello specifico della biblioteca una loro identità peculiare. “È la biblioteca – nota Solimine -, con le sue funzioni, a definire

¹ A. Agnoli, Introduzione a M. Muscogiuri, *Architettura della biblioteca. Linee guida di programmazione e progettazione*, Sylvestre Bonnard Ed., Milano 2004, pp. 9-11.

² B. Bruccoleri, F. De Ponti, *Una nuova biblioteca a Paderno Dugnano. Linee generali del programma*, 2006

³ F. De Ponti – B. Bruccoleri, *Considerazioni sull’andamento del servizio biblioteca*, 2005, dattiloscritto



l'orizzonte culturale del bibliotecario; è la biblioteca, con l'assetto che assume di volta in volta per rispondere agli specifici bisogni di un determinato contesto e bacino d'utenza, a definire l'orizzonte professionale del bibliotecario"⁴. Per questo motivo, il percorso di lavoro che fino a questo momento ci ha condotto per giungere all'apertura della nuova struttura è stato, innanzitutto, occasione di incontro tra gli aspetti più squisitamente tecnici della *biblioteconomia* (che riguardano la selezione dei documenti, la costruzione dei cataloghi, il trattamento fisico dei documenti, le applicazioni informatiche, l'organizzazione degli spazi, i servizi al pubblico ecc.), la *cultura organizzativa* (per la capacità che possiede di affrontare nella loro globalità i diversi temi connessi alla vita delle istituzioni bibliotecarie) e la *visione strategica* sulla città (per la capacità di legare il discorso sulla biblioteca a uno scenario più lato di politica culturale).

Nelle *Linee generali*, espressamente dicevamo: “lo spazio che andremo a costruire dovrà, in altri termini, essere uno *spazio pensato* da tre prospettive convergenti: a) la visione di città; b) il sapere tecnico; c) l'organizzazione e la fattibilità”⁵.

In tal senso, il progetto architettonico (su cui “architetti, bibliotecari e amministratori” hanno lavorato nel 2006 e nel 2007) dovrà sempre integrarsi, via via, con l'immagine di amichevolezza del servizio, in coerenza con quelli che già sono (ma che dovranno essere declinati con maggior efficacia) i fini della nuova biblioteca di Paderno Dugnano, onde caratterizzarne il profilo istituzionale e l'immagine pubblica. Nelle *Linee generali* li avevamo definiti “elementi essenziali”; qui proviamo a sintetizzarli:

- a. la presenza di un'ampia e immediata (cioè senza filtri, senza mediazione) offerta di materiale legato al “*piacere di leggere, di fare, di vedere, e di ascoltare*”;
- b. la sensazione di trovarsi al centro della società dell'informazione, e quindi il facile accesso alle fonti dell'informazione;
- c. la presenza di una *sezione ragazzi* ricca e accogliente e di una specifica offerta rivolta al pubblico dei *giovani e degli adolescenti*;
- d. l'utilizzo spinto di quel “formidabile strumento di *promozione della lettura*” che è la collocazione del materiale librario a scaffale aperto ad accesso facilitato;
- e. l'offerta di *informazioni utili alla comunità locale* nella sua vita di tutti i giorni;
- f. l'apertura *all'innovazione tecnologica*, intesa non solo come "automazione del lavoro dei bibliotecari" ma come presenza di nuovi linguaggi di comunicazione e di nuovi strumenti di servizio, attraverso una forte integrazione di media diversi⁶;

⁴ Cfr. G. Solimine, *Le culture della biblioteca. I saperi del bibliotecario*, in “Biblioteche oggi”, maggio 2004, p. 17.



- g. la scelta di intraprendere in modo deciso la via della "*multimedialità*", laddove questa non corrisponde solo alla necessità di schierarsi nella sterile querelle che contrappone libri e strumenti audiovisivi, ma sia modello ed esperienza per affermare una nuova concezione della biblioteca di base capace di rilanciare anche la dimensione della lettura e della riflessione critica. Alla multimedialità dovrà essere interconnessa, come sottolineava G. Solimine, la caratteristica della *interattività*: “Ciò significa pensare a una biblioteca molto "reattiva", molto pronta a cogliere i bisogni del pubblico, in cui, tanto per fare un solo esempio, i bibliotecari non lavorano nel chiuso delle loro stanze, ma nei locali in cui accede il pubblico”

In questo contesto, la **valorizzazione della risorsa** umana, che lavora e progetta quotidianamente in biblioteca, è l'elemento fondamentale, che crea identità (consolidata e nuova) al servizio, e che tiene insieme (in equilibrio costante e ragionato) la fluida dinamica degli elementi essenziali succitati.

Senza tacere che l'offerta di documenti e servizi in una biblioteca "interattiva" richiede un forte impegno e una notevole qualificazione nel personale addetto all'assistenza del pubblico.

In questa sede, più nello specifico, ci occupiamo delle questioni attinenti le strategie di servizi (il modello organizzativo) e i profili professionali occorrenti nella nuova biblioteca pubblica di Paderno Dugnano, ipotizzando un modello di organizzazione del lavoro, che possa consentire il raggiungimento della “mission” di biblioteca moderna e “per tutti”, che la nuova struttura intende realizzare.

⁵ B. Bruccoleri, F. De Ponti, *Una nuova biblioteca a Paderno Dugnano*, cit., pag. 6

⁶ sugli aspetti di innovazione tecnologica nella nuova biblioteca di Paderno Dugnano, cfr. *L'importanza di “fare” ambiente. Linee guida per un progetto di arredamento della biblioteca*, 2007, pag. 34 e sgg.



1. Tra modello generalista e competenze specifiche: mutazioni tecniche e valori permanenti

§ 1. Il presente capitolo riprende il documento “*Una nuova biblioteca a Paderno Dugnano: linee generali del programma*”, prodotto nell’ottobre del 2005 e approvato nel marzo del 2006, e ne sintetizza alcuni aspetti, con particolare riferimento alle parti che maggiormente influenzano le strategie di servizio, il modello organizzativo e gli aspetti motivazionali relativi al personale.

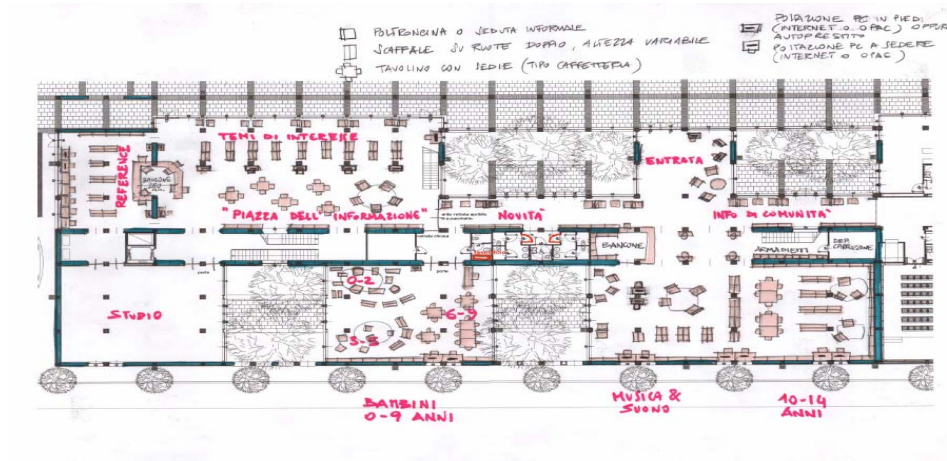
Nel definire la fisionomia della nuova biblioteca pubblica di Paderno Dugnano, il documento insisteva sulla necessità di un’interazione della biblioteca con i processi di produzione e circolazione del sapere, da un lato, e con i suoi utenti, dall’altro, in modo da dare dinamicità al rapporto domanda/offerta.

L’articolazione funzionale degli spazi, proposta nel documento, puntava (e partiva) molto, proprio per questi motivi, da un modello “amichevole” del servizio, che, sia dal punto di vista architettonico, che da quello più squisitamente biblioteconomico riflettesse una rilettura dei principali modelli biblioteconomici per meglio adattarli alle esigenze del territorio.

La nuova biblioteca è stata infatti pensata (e il progetto architettonico ne è a sua volta traduzione) con un forte accento agli aspetti di:

- ✓ *public library* a scaffale aperto, caratterizzata da gratuità, libero accesso a tutti, familiarità e friendliness dell’edificio e dei servizi offerti, reference finalizzato oltre che alle informazioni bibliografiche, anche a rispondere alle informazioni di comunità;
- ✓ e per ciò stesso:
- ✓ caratterizzata dalla forte integrazione tra documenti cartacei e multimediali, con particolare attenzione agli strumenti e ai documenti audiovisivi; dal forte interesse alla contemporaneità e dalla propensione ad accostare altre attività e funzioni culturali a quella bibliotecaria;
- ✓ con una forte accentuazione per il “settore d’ingresso”, di primo impatto con l’utente, organizzato come un “market”, focalizzato sulla lettura ricreativa e sull’attualità, fortemente centrato sull’utente, sulle cui esigenze vengono conformate

l'organizzazione stessa delle collezioni, sia in fatto di contenuti che di promozione e allestimento.



Le competenze che si richiedono al bibliotecario di una biblioteca di questo tipo uniscono in sé:

- ✓ la conoscenza della produzione editoriale e delle collezioni (che di solito troviamo presente in chi si occupa delle acquisizioni);
- ✓ la conoscenza analitica del patrimonio posseduto (che di solito troviamo presente in chi si occupa di descrivere e indicizzare i documenti);
- ✓ la conoscenza degli strumenti di ricerca bibliografica (che solitamente è presente in chi effettua attività di assistenza e reference);
- ✓ la conoscenza delle esigenze, dei gusti, delle capacità di ricerca degli utenti (che solitamente è presente in chi si occupa dei servizi al pubblico);
- ✓ la capacità di sollecitare la curiosità degli utenti, sia per quanto riguarda la saggistica e l'informazione d'attualità, sia per quanto riguarda la "lettura" di opere "creative" o di *imaginative literature* (letteratura, cinema, ecc.) su qualsiasi supporto.

Queste diverse competenze di solito fanno capo a figure professionali distinte; nel caso della nuova biblioteca pubblica di Paderno Dugnano, dovranno spesso convivere, a livello di principio, in più operatori.

L'ipotesi progettuale, avanzata nelle *Linee generali*, puntava a motivare all'uso del servizio bibliotecario strati di popolazione, che finora hanno considerato la biblioteca come una struttura rivolta più a chi già coltiva interessi culturali e di dello studio (un dato su tutti: a



livello regionale solo il 10% della popolazione è generalmente iscritta al prestito)⁷. Dovrà essere questo stile di servizio, unitamente alle caratteristiche e l'ubicazione della sede, l'investimento su cui fare affidamento per un più profondo radicamento della biblioteca all'interno della città.

Altra caratteristica, come accennavamo nella premessa, che la nuova biblioteca dovrà rendere molto visibile è quella della *interattività*. L'offerta di documenti e servizi in una biblioteca interattiva richiede un forte impegno e una notevole qualificazione nel personale addetto all'assistenza del pubblico. L'attivazione della nuova sede dovrà essere accompagnato anche dai necessari interventi di aggiornamento e formazione degli operatori, in sintonia con quanto esposto nelle *Linee generali* e nei documenti successivi all'evoluzione del piano dei servizi.

Va sottolineato, inoltre, che la biblioteca è un "sistema" e come tale deve funzionare: tutti gli elementi che lo compongono debbono essere armonicamente correlati e orientati al raggiungimento degli obiettivi del sistema stesso.

In tal senso, occorrerà implementare (e, laddove necessario, impiantare) un'organizzazione del lavoro fortemente proiettata verso la produzione di servizi e che, proprio per questa sua finalità, dia forti motivazioni agli operatori quali protagonisti delle attività di produzione degli stessi.

L'insieme dei servizi della biblioteca dovrà essere orientato ai diversi tipi di pubblico, riuscendo ad articolare e diversificare l'offerta informativa, rendendola percepibile e utilizzabile a diversi livelli, consentendo una diversità di percorsi e di fruizioni, rappresentando al suo interno le varie forme in cui si manifesta il sapere contemporaneo. Un luogo dove lo studente, il giovane, il comune cittadino, il piccolo utente, "l'attore e lo spettatore", possano materialmente trovare la documentazione di cui hanno bisogno per coltivare, "il piacere di leggere, il piacere di informarsi, il piacere di formarsi, il piacere di fare, il piacere di ascoltare, il piacere di vedere", in uno spazio che garantirà adeguate qualità estetiche e soluzioni – progettuali e di servizio – intelligenti, flessibili e funzionali⁸.

⁷ Su questo aspetto, per una trattazione a livello di biblioteche interne al Consorzio Bibliotecario Milano Nord-Ovest, cfr. tra gli altri, *Linee guida per lo sviluppo delle biblioteche e del Consorzio per il quadriennio 2008-2011*, a cura del CSBNO, 2007

⁸ Cfr. S. Conti, *Dalla biblioteca per il libro alla biblioteca per l'utente*, in *Uno spazio per la biblioteca: edilizia e arredi dei servizi di pubblica lettura nella provincia di Bergamo*, a cura di S. Conti, Editrice Bibliografica, Milano, 1990, pp. 23 e sgg.



Va da sé che, a sua volta, il **modello organizzativo** deve assolutamente essere coerente con gli **obiettivi della biblioteca** e favorire il più razionale utilizzo delle risorse umane di cui la stessa dispone.

§ 2. In un'agenzia che produce servizi non c'è possibilità di raggiungere con successo gli obiettivi di servizio senza il coinvolgimento di chi questo servizio lo costruisce: il capitale umano o *humanware* non è certo meno importante di altre componenti tangibili (o *hardware*) del sistema, come le collezioni o la sede, o di quelle intangibili (o *software*), come le informazioni trattate.

Questo principio, per un ente “certificato” sui servizi come il nostro, è costitutivamente coerente, almeno nei suoi enunciati, con i principi della qualità. Vale a dire:

- ✓ parte dagli obiettivi da raggiungere e plasma su di essi l'organizzazione funzionale;
- ✓ valorizza le risorse umane, favorendo stili di lavoro fortemente partecipativi, coinvolgenti, motivanti;
- ✓ consente una gestione per progetti e per processi.

In genere, le organizzazioni gerarchiche sono strutturate “per funzioni” e ciascuna parte della struttura ha i propri compiti specifici, le proprie relazioni interne, le proprie procedure, i propri obiettivi. Questo tipo di organizzazione, che sembra avere l'immediato vantaggio della specializzazione, sconta, nel medio termine, vincoli di suddivisione del lavoro estremamente parcellizzata e deresponsabilizzante. O meglio: estremamente concentrata per sezioni e, di conseguenza, sganciata da una visione globale dell'organizzazione e, quindi, dalla vita stessa della biblioteca.

Una visione (e un'organizzazione) “sistemica” dello spazio-biblioteca parte invece dall'assunto che le competenze, anche laddove si funzionalizzano in “tecniche di prevalenza” (es. acquisto, promozione, reference, ragazzi, multimediale), non possono condizionare ad una specificità la formazione e la visione del bibliotecario.

Sostanzialmente, i modelli di organizzazione che all'interno delle biblioteche più simili alla nostra prevalgono sono due: quello che privilegia una rigida divisione dei compiti per ambiti di specializzazione e quello che punta sulla condivisione del lavoro, eccezion fatta per alcune aree (che richiedono necessariamente continuità, quando non partecipazione a veri e propri gruppi sovra-comunali, come, ad esempio, il gruppo per l'acquisto coordinato).



Tra le due strade, dal 2000 a Paderno Dugnano si è optato per la seconda: quella che esaltava maggiormente il lavoro di gruppo, e che ha dato risultati estremamente efficaci sotto l'aspetto biblioteconomico (crescita del 100% del prestito) e della promozione sul territorio.

A tutt'oggi siamo convinti che l'interscambiabilità abbia una sua particolare efficacia:

- ✓ tutti sanno fare tutto (almeno a livello base)
- ✓ nessuna assenza mette in crisi il servizio
- ✓ ognuno si misura con mansioni diverse, affrontando problematiche differenti e sviluppando quindi differenti capacità di risoluzione dei problemi.

L'interscambiabilità, a livello sistemico e organizzativo, necessita però di presupposti forti:

- ✓ il "lavoro indiviso" è "il lavoro di tutti" e non "il figlio di nessuno"
- ✓ le responsabilità della squadra nei confronti del risultato di servizio sono in capo a tutti e non devono ricadere su pochi singoli
- ✓ gli obiettivi sono obiettivi di servizio e quindi del gruppo nel suo complesso. Per il loro raggiungimento devono collaborare tutti in egual misura, pur nell'umana differenza di stile e capacità
- ✓ una sorta di auto-monitoraggio del gruppo, che fa venir meno la necessità di un controllo puntuale della figura del responsabile, altrimenti ridotto a controllore della filiera produttiva, anziché a quello, ben più significativo, di regolatore del processo sistemico.

Tali punti di forza, in un'organizzazione maggiormente complessa (quanto meno nelle quantità) come quella che viene prospettata dalla nuova biblioteca, deve però far riflettere anche sulle possibili criticità. Tra le quali vanno citate:

- ✓ il controllo del contributo individuale (affidato all'automonitoraggio) in contesti di lavoro indiviso non è sempre di semplice attuazione, perché il risultato è comunque sempre assicurato.
- ✓ il risultato di servizio non può essere garantito dalla buona volontà di alcuni, perché questo – a lungo termine e in chiave più strutturale – genera comportamenti di "disponibilità non diffusa" e, in ambito professionale, un'eterogeneità di visione all'interno dello stesso gruppo.

Tali elementi di criticità, con la crescita quantitativa e qualitativa del sistema d'offerta, potrebbero inoltre mettere in luce alcuni deficit di assetto:

- ✓ l'assenza di un presidio capillare, di dettaglio e costante



- ✓ un clima conflittuale che spinge le persone ad auto-censurare la propria iniziativa, laddove la stessa non si espliciti nella chiarezza del mandato e nella consapevolezza della dinamica di gruppo, con tutte le specificità e “qualità” di cui esso è composto.

Ma, al di là del fattore organizzativo più contingente, questa dinamica è propria del lavoro di gruppo, ed è tipica di quelle organizzative in cui i processi produttivi (a qualunque livello) si strutturano per connessioni funzionali.

In tal senso, una biblioteca è fattore paradigmatico del modello organizzativo strutturato sul lavoro di gruppo. Il che non toglie che una filosofia di management sensibile alla partecipazione dei soggetti che compongono il gruppo (in questo caso: i bibliotecari) non si debba interconnettere alla funzione della direzione, cui spetta il ruolo, da una parte, di catalizzare il gruppo all'interno di una visione globale dell'organizzazione, e, dall'altra, di utilizzare il gruppo come produttore di approcci diversi ai problemi, senza per questo cadere in quello che è il rischio maggiore del lavoro in team: la pressione “sociale” al conformismo.

In questo quadro, nel lavoro in biblioteca diventa possibile declinare i “vantaggi” del lavoro di gruppo, in maniera più generalista, nei seguenti aspetti:

- ✓ più conoscenza
- ✓ più informazioni
- ✓ più soluzioni
- ✓ accettabilità
- ✓ comprensione

Gli “svantaggi”, come già segnalato, si traducono nella possibilità del:

- ✓ conformismo
- ✓ consenso “per accumulo”
- ✓ conflitto

Il pendolo tra gli svantaggi/vantaggi, come quasi sempre, dipende dalla capacità del responsabile di coordinare il gruppo, in funzione anche della sua capacità di mediare sui conflitti, enfatizzando gli interessi comuni⁹.

La prima criticità (l'assenza di un presidio capillare), nella nostra organizzazione, è stata risolta con l'inserimento, dal mese di aprile 2007, di una figura di responsabilità dedicata a tempo pieno alla biblioteca.

⁹ Per una riflessione sulla dinamica “lavoro di gruppo” e “presa di decisione”, cfr. P. Rotondi. *Il processo di decisione*, SAD Bocconi, 2003. Per una trattazione più generale sul tema, cfr. F. Tartaglia, *Affetti e management*, UTET 2001.



La seconda criticità (tipica del lavoro di gruppo, e per ciò stessa strutturale) va prevenuta attraverso la chiarezza organizzativa e una migliore dinamica relazionale sottesa al team.

Tutto ciò sempre partendo dall'assunto che la migliore organizzazione (cioè la più funzionale) è quella che risponde alla "percezione globale" dei bisogni degli utenti. A maggiore ragione, in un contesto in cui questi ultimi sono "diversi", "particolari", "mutevoli", e "ibridi"¹⁰.

Se è chiaro l'assunto di partenza, le criticità possono (con la formazione, la consapevolezza organizzativa e un bilancio di competenze funzionale al servizio), diventare punti di opportunità e ragioni di vantaggio (anche per il benessere organizzativo) in una **giusta sintesi** di "funzioni prevalenti" e "percezione globale", da parte del bibliotecario, del proprio ruolo nell'organizzazione.

Un sistema "misto", dunque (verso il quale, in qualche misura, la nostra biblioteca si sta di fatto già muovendo), che ha **l'impianto concettuale generalista**, e al contempo, dà la possibilità di interconnettere **funzioni a "competenze dedicate"**.

I possibili vantaggi sono rintracciabili ne:

- ✓ la qualità, che è possibile apprendere e restituire all'utente, quando dedicati a una mansione, anziché a un insieme di mansioni,
- ✓ la possibilità, per l'utente, di identificare sempre un referente,
- ✓ la possibilità, per la responsabile, di esercitare un sistema di verifica e monitoraggio per "funzioni" oltre a quello sull'insieme,
- ✓ la possibilità, per la responsabile, di delegare, stimolando l'iniziativa e la responsabilizzazione, riconoscibile e ben individuabile e quindi valorizzante.

Nel mestiere del bibliotecario, dunque, la specializzazione è auspicabile, ma sempre all'interno di una professionalità globale che permetta il collegamento fisiologico con le altre attività della propria biblioteca e delle biblioteche con cui si interagisce per i servizi interbibliotecari.

In altri termini: sistema e cooperazione. Prima di tutto all'interno della biblioteca.

¹⁰ "La molteplicità del reale continua a esistere anche se ci sforziamo di ignorarla. Sono convinto che uno dei compiti delle biblioteche sia proprio quello di rappresentare questa molteplicità. [...]. La biblioteca - in particolare la biblioteca pubblica - è anche il luogo della contaminazione e del dubbio, uno dei pochi ambienti delle nostre città in cui può essere possibile incontrare non solo la 'solita gente', un *crocevia*, che separa e congiunge, che prepara e allontana...". Cfr. G. Solimine, *La biblioteca plurale*, in *Biblioteche Oggi*, ottobre 2000, p. 101.



Se è chiaro questo, diventa più intelligibile anche il processo che tiene insieme la definizione del lavoro del bibliotecario con la definizione del servizio bibliotecario (**dai “compiti” della biblioteca declino i “saperi” del bibliotecario**), restando fermo il principio che la presenza di nuovi formati e di nuove vie di accesso alle informazioni pone necessariamente nuovi problemi, la cui soluzione comporta comunque, come suggerito da Revelli, “la conferma del principio morale permanente che vincola i bibliotecari al dovere di facilitare gli utenti nella loro ricerca”¹¹

In un contesto così strutturato, quindi, il bibliotecario potrà esercitare anche una specifica funzione, senza mai perdere il senso e la conoscenza delle altre funzioni che alimentano la biblioteca nel suo essere “organismo”.

§ 3. La biblioteca ipotizzata nel programma biblioteconomico va, dunque, sempre pensata come **organismo in continua evoluzione** – fatto di informazione e cultura; un organismo in continuo dialogo con chi lo abita, lo attraversa, lo utilizza; in dialogo con il mondo e con la città in cui vive.

Una biblioteca intesa come un “luogo”, ma anche come “porta”, “passaggio verso...”

Dentro e insieme a tale organismo, il bibliotecario, a sua volta, lavora e costruisce la propria professionalità. Professionista della conoscenza, o meglio della sua circolazione, la sua professionalità si esplicherà certamente nel conoscere la sua biblioteca, ma anche nel non farla stare mai ferma e sempre uguale a se stessa, nel portare avanti quel dialogo continuo - o spesso nel suscitarlo - nell’essere curioso del mondo, nel promuovere e nel mettere a disposizione di tutti le ricchezze di cui è il gestore. Per restare nella metafora, se la biblioteca è “porta verso...”, il bibliotecario – esperto di dialogo – è colui che, sulla soglia, annuncia “signori, la porta è aperta!”

Una biblioteca che si “apre al mondo” si fonda sulla consapevolezza della **stabilità delle sue funzioni essenziali**: quelle di raccogliere e di distribuire informazioni e materiali che contengono informazioni. Queste funzioni permangono con il variare delle situazioni sociali, delle tecnologie, dell’ambiente culturale, che ne condizionano, anche profondamente, l’organizzazione stessa. Se fosse vero il contrario, dovremmo ammettere che la nuova biblioteca nulla ha a che vedere con la crescita di civiltà della nostra comunità; o, il che è lo stesso, che non concorrerà a facilitare scambio di conoscenze e informazioni, favorendo

¹¹ Cfr. C. Revelli, *Quali siano i compiti del bibliotecario*, in *Biblioteche oggi*, giugno 2003, p. 60. Cfr. dello stesso autore, *I compiti della biblioteca e i doveri del bibliotecario*, in *Biblioteche oggi*, novembre 2000; Id. *Un mestiere in*



maggiormente occasioni concrete di uguaglianza e maggior sicurezza sociale (quanto meno nelle possibilità).

E se il paradosso ci serve, in questo luogo è significativo per il fatto che ci permette di ribadire la centralità del “mestiere” del bibliotecario, anche in un clima dove la specializzazione biblioteconomica (specie in una biblioteca di pubblica lettura come la nostra) vede sfumare sempre più i propri confini per allargarsi in molte direzioni, da quelle verso la tecnologia ai problemi gestionali, dall’amministrazione ai rapporti con categorie meno privilegiate o meno consapevoli. Come dire, se la biblioteca è “ibrida”, i saperi del bibliotecario non possono che essere pensati e vissuti in contesti contaminati (di mezzi e di persone), senza per questo assimilare automaticamente l’incertezza dei limiti professionali con i dubbi sull’identità della professione bibliotecaria.

In una biblioteca che adotti un principio ispiratore e una “de-finizione” di questo tipo, il direttore e il responsabile avranno il compito di orientare il modello organizzativo alla filosofia concettuale propria di una biblioteca “ibrida”, in cui le professionalità devono svilupparsi e crescere; in cui quelle professionalità, opportunamente stimolate, possono mettere in discussione (con il mutare dei saperi essenziali) le proprie tecniche di conoscenza, senza per questo mettere in discussione la “centralità” della professione. A rischio di rimanere sulla “soglia” della biblioteca ... senza possibilità di aprire la porta.¹²

evoluzione, in *Biblioteche oggi*, giugno 1998.

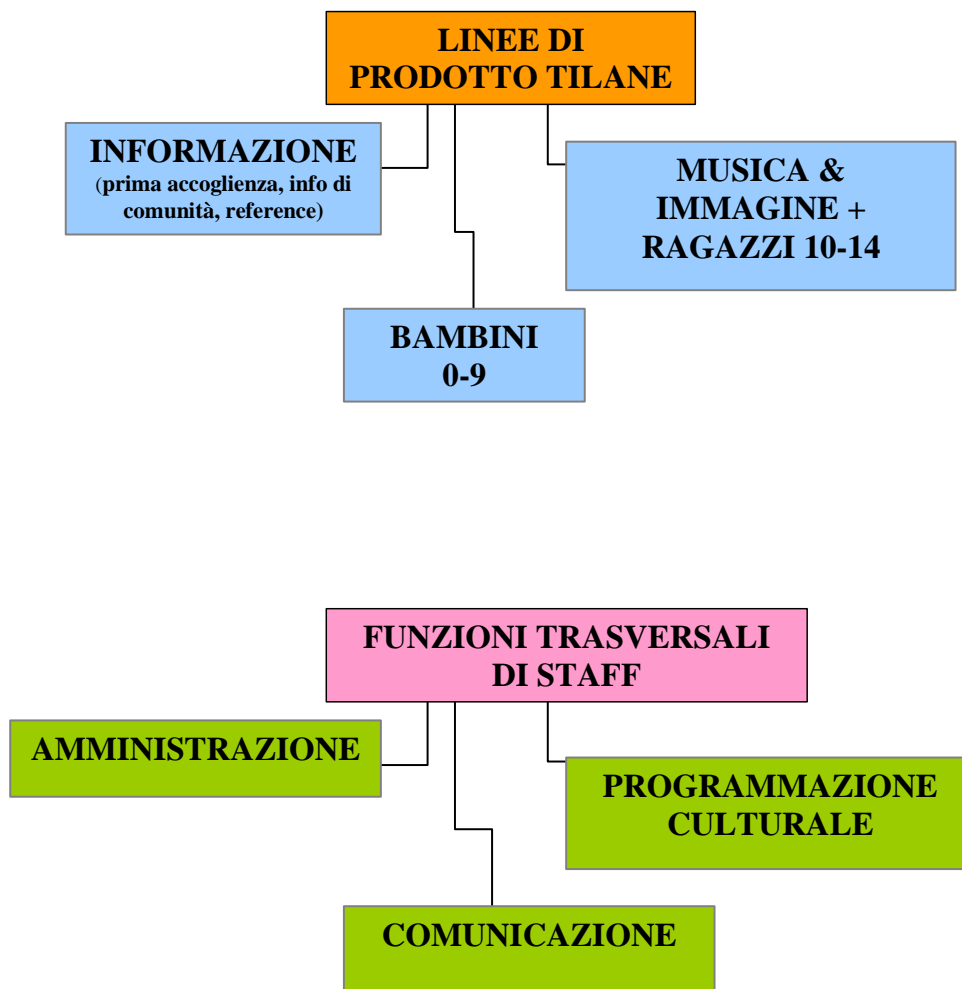
¹² “Con il passaggio dalla politica del possesso alla politica dell’accesso – è stato notato – il bibliotecario diventa guida e agevolatore dell’utente”. Cfr. P. Dixon, *Il ruolo del bibliotecario nei processi di apprendimento*, in “Biblioteche Oggi”, dicembre, 2000, p. 65.



2. Spazi, servizi, comportamenti: per un'organizzazione del lavoro coerente

§ 1. Una concreta proposta organizzativa deve cercare di conciliare il modello organizzativo con il progetto che si sta realizzando: con le dimensioni della struttura e dell'organico, con lo stile lavorativo già acquisito, con i suoi punti di forza e le sue debolezze.

Nella nostra realtà locale, coerentemente con il modello misto ipotizzato, si propone il seguente **assetto a matrice**: tre linee di prodotto, corrispondenti alle sezioni della biblioteca, anche se non ridotte ad esse e tre funzioni trasversali alle linee di prodotto e in staff alla direzione.





Le **tre linee di prodotto**, corrispondenti alle sezioni della biblioteca, anche se non ridotte ad esse, sono:

1. informazione
 - 1.1 servizi di prima accoglienza e orientamento
 - 1.2 informazione bibliografica e consulenza avanzata
 - 1.3 reference digitale
 - 1.4 emeroteca
2. musica e immagine
 - 2.1 servizi audiovisivi
 - 2.2 multimedialità
 - 2.3 ragazzi 10-14
3. servizi bambini e ragazzi

Le **tre funzioni di staff** alla direzione, trasversali alle linee di prodotto, sono invece:

1. programmazione culturale
 - 1.1. ideazione eventi e iniziative di promozione della lettura
 - 1.2. progettazione in rete con il territorio (associazioni, istituzioni, altri servizi)
2. comunicazione
 - 2.1 marketing
 - 2.2 promozione dello spazio
 - 2.3 relazioni esterne
3. amministrazione
 - 3.1 attività amministrativa
 - 3.2 gestione risorse finanziarie
 - 3.3 rapporti istituzionali

Un'altra funzione trasversale, quella relativa al supporto informatico sarà gestita, in outsourcing, a livello consortile o da altri servizi.



All'interno delle linee di prodotto si provvede a garantire tutte le attività biblioteconomiche (acquisizione, trattamento, promozione dei documenti, prestito), declinate di seguito sotto forma di processi (sviluppo, gestione, promozione, erogazione di servizi al pubblico).

Grazie agli input derivanti dal rapporto con gli utenti, tutte le scelte di servizio vengono maturate all'interno delle linee di prodotto.

Un principio organizzativo importante è, dunque, che il “core” del processo decisionale deve essere definito all'interno di ciascuna sezione. Principio da cui ne discende un secondo, relativo alla forte responsabilizzazione delle persone e alla totale tesaurizzazione del *know how* che si accumula quotidianamente.

In questo modo, ciascuna persona, anche nella “prevalenza della funzione” pensa e costruisce integralmente i servizi che nella biblioteca convivono, provvedendo fino in fondo **all'intero ciclo delle proprie attività.**

Convivono così, declinate **in una stessa persona**, quelle competenze proprie della *reference library*: saperi e tecniche riferite alla conoscenza della produzione editoriale e delle collezioni, alla conoscenza analitica dei documenti posseduti, alla conoscenza degli strumenti di ricerca bibliografica, alla conoscenza degli utenti e del modo in cui essi si rivolgono alla biblioteca e la utilizzano.

Le funzioni trasversali vanno concepite, invece, come “apparati funzionali” a supporto dei servizi garantiti all'interno delle linee di prodotto. Ad esse va riconosciuto il ruolo fondamentale di garantire la coerenza degli obiettivi tra linee di prodotto.

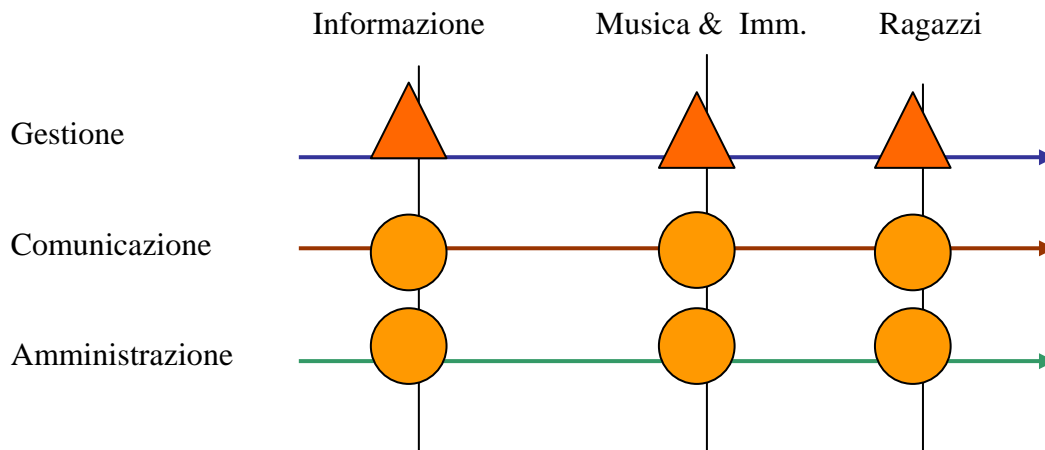
Questo **sistema organizzativo “misto”** tende dunque a valorizzare le qualità dei singoli, senza perdere mai (né dal punto di vista concettuale, né da quello tecnico-organizzativo) la complessità dell'insieme che i singoli compongono e strutturano.

In questo modo, se il modello mantiene una sua logica flessibilità (dal punto di vista della gestione e delle competenze), si ottiene non solo un'integrazione fra competenze tecniche e competenze gestionali e una maggiore collaborazione tra le diverse parti del sistema, ma ciò avviene senza che nessuno risulti deresponsabilizzato rispetto ai propri compiti specifici.

Partendo da questo impianto, anche al fine di creare un “codice” di lettura che non sia solo affidato al caso o alla giustificazione (in genere *ex post*) delle condotte operative, è semplice ricavare la matrice delle funzioni (in relazione alle linee di prodotto) e quella dei processi interni alle linee di prodotto.



Matrice delle funzioni

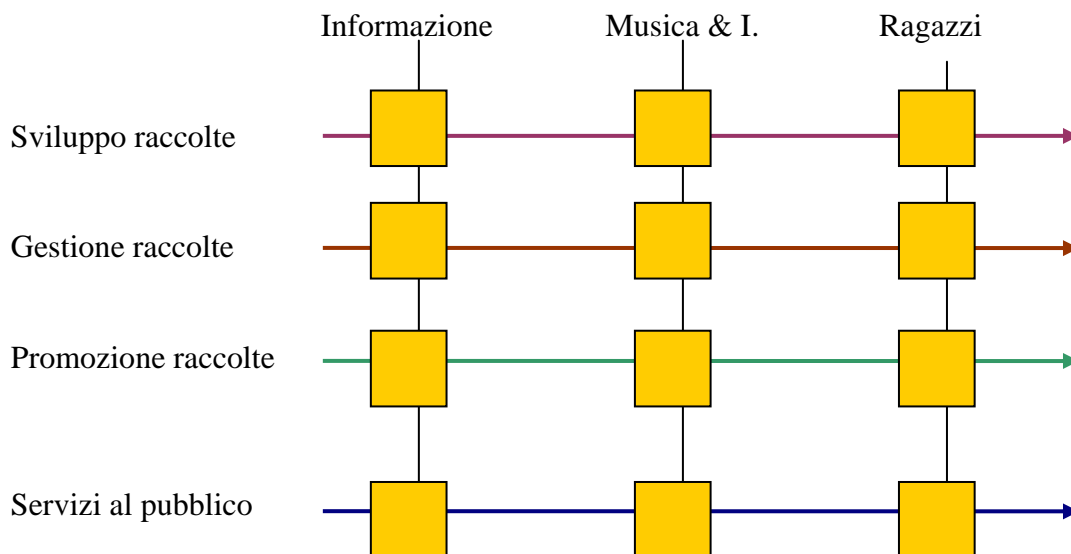


svolta trasversalmente (staff)



svolta direttamente dalle linee di prodotto

Matrice dei processi



svolta per linea di prodotto



Del modello a matrice proposto, al di là della sua specifica declinazione, va sempre conservata l'impronta culturale, tendente a responsabilizzare al massimo gli addetti ad una determinata sezione e a far sì che, a questo scopo, siano chiare e percepibili all'interno di quello specifico livello funzionale tutte le attività di individuazione degli obiettivi, progettazione del servizio, predisposizione dei materiali e dei documenti, interazione con gli utenti, erogazione del servizio, valutazione dei risultati. E questo, a prescindere se a uno specifico livello di competenza sia possibile adibire personale con professionalità specifiche e mirate (si pensi, per esempio, al tema del multimediale declinato nella chiave del reference digitalizzato tipico di una biblioteca ibrida).

Una concezione "globale" della visione della biblioteca, a sua volta, ricifra – ribadendolo per converso - la centralità della biblioteca come istituzione e luogo fisico per la produzione della cultura (soprattutto attraverso la lettura), dell'interazione sociale, e per la costruzione e lo scambio del capitale sociale. Partendo da questo assunto, diventa allora evidente che le attività e i servizi svolti nella nuova biblioteca (ma, seguendo M. Gorman potremmo dire: in *qualsiasi* biblioteca¹³) vanno considerati al di là di qualsiasi tecnologia della comunicazione, sebbene la tecnologia rimanga chiaramente uno strumento fondamentale per perseguire alcuni degli obiettivi della biblioteca.

§ 2. Nelle *Linee Generali* al programma biblioteconomico e, poi, nelle *Linee Guida al progetto di arredamento della nuova biblioteca*¹⁴, abbiamo insistito su un'idea semplice, e troppo spesso disattesa: la progettazione (e il pensiero concettuale) di una biblioteca parte dall'assunto che lo spazio aperto viene "definito" per essere letto. La materia con cui colmo il vuoto della planimetria diventa segno, che trasforma lo spazio in luogo; e, al contempo, in *luogo socialmente abitato*. Quello che nella dimensione architettonica è ingombro, nella "definizione" dello spazio diventa passaggio abitato: e questa trasformazione avviene, in una biblioteca, anche grazie a "come" decido di abitarla. La fisicità deve seguire un percorso logico, a sua volta "figlio" dell'idea portante del progetto di biblioteca che voglio. In questo, abbiamo teorizzato nel programma biblioteconomico che costruire (biblioteche) è come abitare. Solo su questa consapevolezza, che progettare (e costruire) biblioteche è prospettare

¹³ Sui valori duraturi di per sé che fondano le ragioni di "esserci" delle biblioteche (e delle funzioni dei bibliotecari), cfr. M. Gorman, *La formazione del bibliotecario futuro*, in *Biblioteche oggi*, maggio 2004; D. Peignet, *La bibliothèque entre mutation de l'offre et mutation de la demande*, in *Bulletin des bibliothèques de France*, 2001, nr. 4

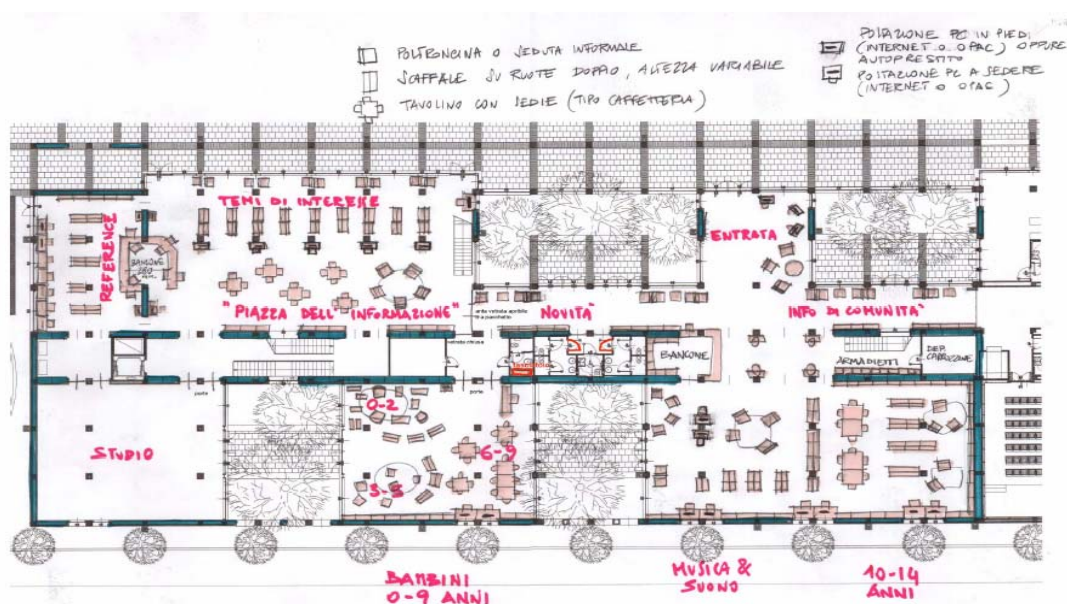
¹⁴ Cfr. *L'importanza di "fare" ambiente. Linee guida per un progetto di arredamento della biblioteca*, 2007, cit.

ipotesi di passaggio di conoscenze, è possibile percepire nelle sue multiformi diversità la domesticità della biblioteca che verrà.

Proviamo ora a collocare le funzioni nello spazio, fisico e concettuale, della nuova biblioteca, passando in rassegna una a una le attività e i servizi e provando a declinare, dalla descrizione dell'ambiente e dai suoi servizi, i comportamenti del bibliotecario¹⁵. Comportamenti da non assimilare alla declinazione tipica della *job description*, quanto da ricondurre a un modello delle competenze, che partendo dalle necessità che la nuova biblioteca pone, focalizzi l'attenzione su ciò che le persone devono sapere in relazione al comportamento dell'utenza, su ciò che devono saper fare in relazione alle conoscenze acquisite e su come lo devono fare e fare sapere.

In questo senso, la competenza richiesta diventa il risultato di "capacità" unita a "esperienza finalizzata" e "conoscenza". Senza tacere che questo processo (conoscitivo e professionale) ha origine dalla persona, in parte dipende (e riflette) l'immagine di sé di quella persona e si esprime in azioni professionalmente qualificate e specifiche¹⁶.

PIANO TERRA



¹⁵ Per una trattazione più specifica del sistema d'offerta e dell'organigramma distributivo della nuova biblioteca, si rimanda a B. Bruccoleri, F. De Ponti, *Una nuova biblioteca a Paderno Dugnano*, cit., in part. capp. 5 e 6.

¹⁶ Per una disamina sul modello delle competenze applicato alle "famiglie professionali" nel Comune di Paderno Dugnano, si rimanda al *Dizionario dei comportamenti organizzativi* e al *Blue print delle famiglie professionali*, a cura del Settore Affari Generali. Per una riflessione più generale sul tema del "modello delle competenze", cfr. A. Saggin, *Il modello delle competenze: dall'idea di "risorse umane" all'idea di persona competente*, SDA Bocconi, 2003; L. Floriani, *Il lavoratore si giudica dalle competenze*, in *L'Impresa*, nr. IM003 del 31.03.1998.



Accoglienza e info-prestito

In questo spazio vi è coesistenza di numerose funzioni sintetizzabili nella necessità contestuale di presentarsi al proprio pubblico reale quale contenitore di servizi, e offrirsi al pubblico potenziale in quanto vetrina.

Gli spazi sono pensati e strutturati in modo che consentano transiti di flussi consistenti, zone di sosta, segnaletica adeguata per indirizzare alle diverse aree della biblioteca, armadietti guardaroba per gli utenti, postazione di lavoro.

I comportamenti del bibliotecario saranno contraddistinti da: estrema versatilità, disponibilità alla prima accoglienza, addestramento all'orienting, alle operazioni di ricerca veloce in opac, prenotazione e prestito, operazioni di back office (prestito interbibliotecario). Per prossimità con la sezione Musica & Immagine, potrà dare consulenza su audio e video.

Chiaramente anche il pubblico di questa sezione avrà dei comportamenti prevalenti, grosso modo sintetizzabili nell'essere: multiforme e di diverso target, per età, per genere, cultura e scolarizzazione; curioso, in cerca di informazioni di tutti i tipi, dalle informazioni di comunità alla disponibilità delle novità, interessato alle riviste e ai quotidiani, ma anche alla navigazione internet.

Area Musica & Immagine / Ragazzi 10-14

Area visibile dall'ingresso, fortemente connotata dalla presenza di documenti multimediali e non tradizionali: musica, video, letteratura giovanile, riviste, fumetti, graphic novel. L'offerta sarà prevalentemente "cross over": dai ragazzi preadolescenti, agli adolescenti, ai giovani adulti, agli adulti.

Vi sarà una contaminazione degli spazi per favorire una traslazione degli utenti da un gruppo/target ai successivi: espediente per fidelizzare la fascia dai 15 ai 18 anni e per implementare fortemente l'offerta di documenti su supporto audio e video.

Le offerte saranno differenziate:

- ✓ pre-adolescenti (10-14 anni): divulgazione e narrativa, fumetti e periodici, musica e video, postazioni internet con siti organizzati per centri di interesse dai bibliotecari o per la libera navigazione.



- ✓ adolescenti: scaffali con proposte di lettura scelte per loro ma non etichettate, cross over, per favorire il passaggio alle proposte di narrativa per gli adulti; generi accattivanti e vicini agli adolescenti, come sport, fumetto e graphic novel, supporti per musica e video.
- ✓ la sezione dedicata alla musica affianca all'offerta per giovani e giovani adulti (leggera, hip pop, world music, lounge...), specifiche sezioni di approfondimento con un patrimonio di generi colti (jazz, lirica, sinfonica...) e l'ambizione di creare commistioni di pubblici diversi, a cui proporre suggerimenti di ascolto che incuriosiscano.

Analogamente il cinema diventa occasione per suggerimenti di nuovi e diversi orizzonti anche in rapporto alle proposte culturali esterne alla biblioteca e tuttavia fortemente coinvolgenti.

In queste sezioni si hanno generalmente comportamenti informali da parte di tutti i gruppi d'utenza presenti. I ragazzi possono organizzarsi in gruppi per ricerche sui tavoli studio, oltre che utilizzare tutti i servizi di prestito e consultazione. Gli adulti possono fermarsi ad ascoltare e leggere, e per questo si è progettato un luogo molto piacevole in cui sostare, informale, non impegnativo, che ha molto a che fare con le passioni e poco con i doveri.

Nella zona non c'è uno specifico punto di presidio. Un bibliotecario è però sempre a disposizione per consulenze sui documenti multimediali, per momenti di alfabetizzazione a internet e per approfondimenti sull'uso della biblioteca (user education).

Una cura particolare il bibliotecario la dedicherà, inoltre, alla creazione di legami stabili con i giovani, alla promozione della loro partecipazione alle attività e alla vita dello spazio. Con le aree *sviluppo e comunicazione* si dedicherà alla realizzazione di progetti speciali per i giovani, all'ideazione di forme non istituzionalizzate di auditing e di inclusione degli utenti della sezione nei processi di progettazione o, ove necessario, di rimodulazione dei servizi: una costruzione partecipata e in itinere degli spazi e delle offerte ad essi rivolte. Questo coinvolgimento non strutturato dovrà essere ricercato esercitando ottime attitudini relazionali, mediante le quali intercettare il variegato universo giovanile. Fondamentale saranno le collaborazioni con i servizi che si occupano di politiche giovanili, con gli operatori dei centri di aggregazione giovanile, con soggetti e associazioni che lavorano con i giovani (es. oratori).



Di ausilio sarà anche l'uso competente di strumenti di social networking (forum e blog, strumenti, che possono consentire all'Amministrazione di valorizzare modalità di partecipazione attiva e di politiche dal basso).

Piazza dell'Informazione: reference, consultazione, emeroteca

Visibile dall'esterno nella sua completezza, la Piazza dell'Informazione è l'area più ampia della biblioteca. In un'atmosfera caratterizzata da amichevolezza, accoglienza e modernità, vengono offerti i principali servizi.

In questa area ci saranno periodici e quotidiani, l'offerta di novità e di percorsi tematici, spazi che invitano alla sosta, con sedute informali per la lettura, tavolini da caffè per la consultazione, poltrone per l'ascolto in cuffia o l'uso di postazioni satellitari. Uno spazio pensato per essere riorganizzato facilmente, per ospitare gruppi di lettura, incontri con gli autori, conferenze tematiche in alcuni momenti della giornata e/o periodi dell'anno.

Al fondo del locale, oltre il banco di reference, sono ricavate alcune postazioni protette per la ricerca e lo studio individuale di un pubblico che si avvicina alla biblioteca per esigenze specifiche di studio o di lavoro.

Il pubblico, prevalentemente adulto e con esigenze molto diverse, usa tutti i servizi della biblioteca. Curioso, di casa, rilassato, che si ferma a leggere, a consultare il catalogo, ad ascoltare la musica o vedere la televisione, a chiacchierare; sa approfittare delle offerte, documentarie e di intrattenimento culturale, sollecita e apprezza i suggerimenti dei bibliotecari in conversazioni informali; torna volentieri¹⁷.

Qui la presenza di personale bibliotecario, presso il banco del reference e/o in movimento nella Piazza, diventa significativa. Specializzato nel reference e nella consulenza con competenze fortemente biblioteconomiche, dedicato alla ricerca avanzata, alla costruzione di bibliografie ragionate, all'assistenza di utenti forti, cura la promozione del patrimonio mediante l'allestimento dei percorsi tematici e il dialogo continuo con l'utenza. Il rapporto con gli utenti si esplicita in consigli personalizzati di lettura, confronti e scambi di opinione (feedback che utilizzerà al fine di comprendere a fondo i bisogni che l'utente esprime e rimodulare di conseguenza, ove necessario, i servizi e l'offerta documentaria), didattica della biblioteca (user education). Nella Piazza, la costruzione di legami con gli utenti

¹⁷ Sulla centralità dei servizi di reference e assistenza in biblioteca in un contesto di informazione in cui predomina l'"illusione dell'accesso", cfr. M. Gorman, *La formazione del bibliotecario futuro*, cit.



(parallelamente alla costruzione che l'area *comunicazione* in back office promuove verso la città, le sue aggregazioni) non può in alcuna misura sostituirsi all'attività di rilevazione della customer satisfacion (attività complessa che richiede l'utilizzo di specifiche conoscenze metodologiche). Porsi in ascolto e osservazione della "qualità percepita" è comunque premessa di un metodo di sostegno al cambiamento e di produzione di valore per la collettività. Nella Piazza l'ascolto dovrà diventare funzione pianificata e organizzata, per la raccolta sistematica di informazioni, di possibili soluzioni alternative che rendano il servizio capace di anticipare esigenze, di fornire risposte adeguate alla complessità dei bisogni inespresi. E' attraverso questo tipo di relazione e di coinvolgimento dell'utenza che la nuova biblioteca potrà essere davvero seducente, cioè capace di "condurre a sé".

La stessa funzione dovrà essere esercitata nei confronti delle nuove generazioni dal bibliotecario ragazzi e, in modo ancor più competente, dal bibliotecario della spazio Musica & Immagine/10-14.

Bambini e ragazzi 0/10.

Questa sezione della biblioteca raccoglie, nella medesima area, spazi diversi e fortemente differenziati: una sezione 0-3 anni con strutture morbide e sedute adatte agli adulti che accompagnano i più piccoli, la zona riservata ai bambini da 3 a 5 anni con competenze motorie e linguistiche più raffinate e autonome, ma ancora dipendenti dall'adulto di riferimento. Infine gli spazi più organizzati delle fasce d'età scolare, da 5 a 8 e da 8 a 10, in cui larga parte deve avere l'offerta documentale organizzata su scaffalature ed espositori a misura di bambino, oltre che postazioni informatiche dedicate, sedute adatte e sicure, angoli per la lettura comoda. A questi vanno affiancati spazi per gli adulti di riferimento, genitori, nonni, babysitter, educatori, che accompagnano e frequentano insieme ai bambini la biblioteca.

Luogo amichevole, di mediazione tra pubblici diversi, competenze diverse e bisogni diversi, particolarmente flessibile per le tante attività che vanno organizzate.

E' in sostanza una "biblioteca nella biblioteca", a misura di bambino. Attenta alla costruzione delle collezioni e alle proposte di allestimento e collocazione. Particolare attenzione va riservata al piacere della lettura, pur salvaguardando le proposte informative.

La postazione di reference del bibliotecario della sala ragazzi deve essere ben visibile e deve attrarre l'attenzione degli utenti che possono servirsene in modo naturale e senza paura.



Almeno un bibliotecario deve avere una professionalità specialistica, in relazione a quelli che sono i “comportamenti” degli utenti, che qui di seguito proviamo a declinare

- ✓ Bambini 0-3 anni: necessitano di uno spazio “morbido”, cioè di una zona attrezzata con tappeti, cuscini e libri di stoffa o di plastica.
- ✓ Bambini 3-6 anni: tendono a stabilire un rapporto di familiarità e di confidenza con il luogo che frequentano e con il bibliotecario stesso. Spazio amichevole e informale in cui sedersi o sdraiarsi a sfogliare e leggere i libri.
- ✓ Bambini e ragazzi da 6-9 anni: sono curiosi, attivi e si appassionano a tutto ciò che è nuovo, che li stimola e che li aiuta a crescere. A differenza dei più piccoli, non amano rimanere isolati in uno spazio ben preciso e destinato alla loro età, ma preferiscono “usare” tutta la biblioteca. E’ necessario predisporre uno spazio attrezzato per lo studio, che rimanga distanziato dalla zona morbida; devono però avere la possibilità di mescolarsi sia con gli adulti che con i piccoli per poter soddisfare tutte le loro curiosità.
- ✓ Insegnanti ed educatori: frequentano la sala ragazzi principalmente per aiutare i bambini e i ragazzi nello svolgimento dei compiti e per la ricerca di materiali da utilizzare a scuola.
- ✓ Genitori: accompagnano i bambini in biblioteca ed hanno bisogno di trovare uno spazio raccolto e intimo per scegliere, sfogliare e leggere i libri insieme ai propri figli.
- ✓ Animatori: l’animazione e la promozione della lettura che può venir svolta da animatori professionisti oppure dallo stesso bibliotecario fa parte delle attività quotidiane; è necessario predisporre uno spazio adeguato, anche solo una poltrona particolare, un tappetone o una pedana da usare all’occorrenza.

Come hanno evidenziato A. Agnoli e G. Solimine¹⁸, una buona sezione ragazzi costituisce uno dei principali fattori di successo della moderna biblioteca pubblica, dal momento che i

¹⁸ Cfr. A. Agnoli, *Fare il punto sulle biblioteche per ragazzi*, in “AIB Notizie”, vol. 15, n° 3, marzo 2003; Id., *Bambini in biblioteca*, in “Cittadini in Crescita”, anno I, n. 2-3, 2000, pp. 60-65.

Nel progetto biblioteconomico della BEIC di Milano, G. Solimine ha posto in evidenza che “se è vero che la sezione per ragazzi non va considerata come un corpo separato della biblioteca, ma al contrario parte integrante di essa e partecipa delle sue risorse complessive (la specificità non deve comportare l’impossibilità di accedere ad altri settori, così come la biblioteca nel suo insieme e nelle sue diverse articolazioni deve essere in grado, all’occorrenza, di mettersi al servizio della biblioteca per ragazzi), questo è a tutti gli effetti l’unico comparto della biblioteca pubblica che ha una sua marcata fisionomia autonoma e un proprio “linguaggio” specifico”.

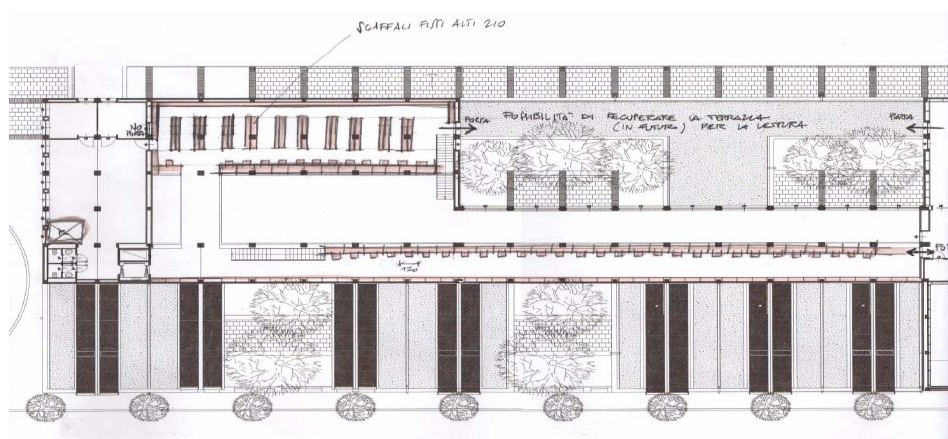
servizi bibliotecari per ragazzi sono in grado di "offrire a un bambino stimoli culturali ed educativi tali da consentirgli di diventare adulto attivo e spontaneo"; dandogli "la possibilità di procurarsi per suo beneficio quel patrimonio culturale - nella forma del testo, immagine e suono - che è basato sulla storia del genere umano", stimolandolo a crearsi la propria nuova cultura, offrendo materiali che incoraggino "la crescita del bambino con una personalità attiva e creativa". Va ricordato che a Paderno Dugnano vi è stato un notevole investimento (in capitale umano e progettazione) sul lavoro con i ragazzi, sia nella promozione alla lettura in iniziative a utenza libera, sia attraverso il diritto allo studio, coinvolgendo tutti gli ordini di scuole: dell'infanzia, primarie e secondarie di 1° grado.

Zona studio

E' la zona della biblioteca riservata allo studio con libri propri, alla consultazione di testi e al lavoro individuale, prevalentemente su notebook.

Il personale non presidia la sala studio, ma entrando per cercare i volumi sugli scaffali, lascia piena autonomia e allo stesso tempo sorveglia con discrezione i comportamenti del pubblico, composto prevalentemente da studenti della scuola secondaria superiore e universitari che organizzano il proprio studio unendolo all'incontro e alla socializzazione. Usano la biblioteca come 'luogo' comodo in cui studiare e scambiare quattro chiacchiere con gli amici negli intervalli. In questo senso, la presenza di scaffali e quindi documenti e altro pubblico promiscuo può aiutare a non creare un ghetto e allo stesso tempo a garantire tranquillità.

PRIMO PIANO





Scaffale aperto, studio e lettura

L'ambiente è stato pensato con una forte connotazione di piena autonomia dell'utente: posti studio affacciati, nessun presidio stabile del bibliotecario, opac e autoprestito a disposizione dell'utente. Sugli scaffali volumi in collocazione sistematica. Di conseguenza, i comportamenti del bibliotecario non sono specifici (non essendovi presidio), ma si configurano nel reperimento di materiali richiesti da utenti per il prestito e l'interprestito. I volumi sistemati in classi, consentono al personale bibliotecario una ricerca veloce visto che la collocazione sistematica consente di reperire con facilità i volumi. Come detto, la parte di deposito a scaffale aperto, è organizzata in collocazione sistematica.

Sono sufficienti un punto di auto prestito e postazioni di consultazione opac per consentire la ricerca a catalogo e il carico e scarico dei documenti in piena autonomia.

Uffici

In questi ambienti hanno sede gli uffici di direzione e amministrazione (nr. 2 locali distinti) e uno spazio di servizio per il personale (tenendo conto che la dotazione a regime dovrà prevedere nr. 14 addetti FTE¹⁹).

§ 3. Nella tabella che segue, vengono elencate le linee di prodotto e le aree trasversali.

L'ipotesi è elaborata partendo dall'**attuale orario di apertura al pubblico e dallo schema di funzionamento su due turni giornalieri con cadenza settimanale**

Linee prodotto/SPAZI	F.T.E.	Attività/servizi
Informazione SETTORE D'INGRESSO	1	F: Prima accoglienza e orienting F: Prestito F: Servizi multiculturali (prima accoglienza) F + B: Informazione di comunità

¹⁹ Acronimo di *Full Time Equivalent*. Ogni FTE equivale a 30/36 ore lavorative, indipendentemente dal tipo di qualifica o contratto lavorativo



MUSICA & IMMAGINE E RAGAZZI 10/14	1 “Bibliotecario mobile”	B: Acquisto, trattamento, promoz. patr. AV e librario 10/14 F: Reference F: Multimedialità (gestione postazioni informatiche e alfabetizzazione) F: Didattica della biblioteca
Informazione PIAZZA DELL’INFORMAZIONE	2 + 1 “bibliotecario mobile”	B: Acquisto e trattamento patrimonio librario adulti B: Analisi statistiche B: Emeroteca: acquisto e trattamento periodici B: Gestione 1° livello F: Consulenza avanzata F: Didattica della biblioteca F: Servizi multiculturali (acquisti e promozione patrimonio) F: Prestito
Bambini BAMBINI E RAGAZZI 0/9	1	B: Acquisto, trattamento, promozione patrimonio librario e audiovisivo 0/9 F: Didattica della biblioteca F: Prestito

Le attività di backoffice che insieme strutturano i processi di “sviluppo”, “gestione”, “promozione” possono essere classificate anche in:

- ✓ **attività correnti** (acquisti, trattamento), caratterizzati da procedure consolidate. L’impatto con la nuova sede impegnerà l’intero gruppo nel lavoro di ricognizione/mappatura e, ove necessario, riprogettazione dei flussi di attività.



- ✓ **attività di analisi** (statistiche, misurazioni, valutazioni). Sulla base di queste attività di controllo retroattivo, l'intero gruppo progetta l'innovazione e ricerca la qualità (interna: autovalutazione e miglioramento delle performance; esterna: benchmarking e soddisfazione degli utenti).
- ✓ **attività "d'impulso"**, le cui finalità non sono da pre-determinarsi nel dettaglio, essendo funzione della relazione tra biblioteca e utenti e quindi dimostrazione di apprendimento organizzativo (gestione del primo livello; didattica della biblioteca, co-progettazione di attività culturali).

Particolare attenzione sarà dedicata al controllo delle interdipendenze tra attività di front-office (processo "erogazione servizi al pubblico), attività correnti e attività d'impulso, affinché queste ultime non vengano assorbite dalla prassi quotidiana (e quindi svilite nella loro forza propulsiva), ma abbiano, al contrario, una dichiarata (e condivisa) rilevanza. Solo così la biblioteca potrà porsi in un'ottica di progettazione ed evoluzione continua.

Aree funzionali trasversali (supporto alle linee di prodotto)	Personale F.T.E.	Attività
programmazione culturale	1	<ul style="list-style-type: none">✓ Iniziative di promozione della lettura (adulti, bambini, scuole)✓ Attività culturali varie
comunicazione		<ul style="list-style-type: none">✓ Network associazioni, servizi comunali e non...✓ Marketing, comunicazione, relazioni esterne
amministrazione	1	<ul style="list-style-type: none">✓ Gestione spazi e attrezzature Tilane✓ Attività amministrativa

Tutte le linee di prodotto sono coordinate dal responsabile della biblioteca (che non è censito nella tabella). Le aree funzionali trasversali sono presidiate dal direttore di Tilane - Funzionario dell'Area dei Servizi Culturali e Sportivi (a sua volta non censito nella tabella su riportata).

3. Profili professionali e percorso formativo

§ 1. Per quanto riguarda l'individuazione dei profili professionali del personale da impiegare nelle attività sopra descritte, occorre innanzi tutto fare una premessa di carattere generale.

Le organizzazioni (di lavoro) che apprendono (come le biblioteche) sono fatte da individui che non smettono mai di apprendere, riconoscendo la natura essenziale dell'apprendimento individuale, il bisogno di essere formati da persone che conoscono il *know how*, cioè il metodo giusto per lavorare bene, e sentono la necessità di un continuo apprendimento.

Lo sviluppo del bibliotecario (in questo simile al professionista dell'informazione), nei termini di una formazione che dura tutta una vita, deve essere orientato soprattutto alla conoscenza dei metodi di ricerca e al cambio di atteggiamento nei confronti dell'apprendimento continuo. In altri termini, il bibliotecario in un'organizzazione (ma potremmo dire: in una società) che apprende (anche suo malgrado) non può che essere un "bibliotecario che riflette", essendo la prassi riflessiva la base teorica necessaria della competenza pratica.

La consapevolezza critica del proprio mestiere è l'unico modo in cui il bibliotecario può essere in grado - anche in contesti di forte mutazione dei mezzi espressivi - di "estrarre" la teoria dalla pratica, imparando così dall'azione.

Come il principio dell'"osservazione interna", l'analisi della propria competenza è parte della situazione che via via si cerca di comprendere, in un meccanismo in cui il fattore retroattivo della propria percezione diventa momento di cognizione del contesto osservato.

In questo senso, allo stato attuale, due sembrano le necessità fondamentali per i bibliotecari della nuova biblioteca:

- ✓ il bisogno di partecipare attivamente e personalmente alla formazione che dura tutta la vita, per aggiornare la propria competenza e capacità, anche in funzione di conoscenza dei nuovi saperi che entrano nella biblioteca e di "regolare" dell'interazione con le nuove tecnologie che "abitano" la biblioteca;
- ✓ il bisogno di riflettere continuamente sul proprio ruolo per venire incontro ai crescenti bisogni di quegli utenti dei servizi, che oggi cercano di usare l'informazione per apprendere in modo efficace.



Questo vuol dire sapere essere in grado di esplorare il potenziale dell'ambiente elettronico e digitale, e il suo impatto per la gestione dell'informazione e le conseguenze sui servizi. Ma vuol dire anche sapere sempre considerare la teoria della gestione del cambiamento e le tecniche per l'innovazione organizzativa, in un contesto in cui il ruolo che cambia del bibliotecario va inquadrato in un più generale contesto di società che apprende (o crede di farlo). “Ciò che è certo è che i professionisti dell'informazione hanno bisogno di partecipare alla formazione che dura tutta la vita se vogliono realizzare il loro potenziale individuale e quello della loro organizzazione nel dare supporto agli utenti finali”²⁰

Questa consapevolezza aiuterebbe i bibliotecari a coltivare il cambiamento, offrendo lo spunto per domandarsi: Cosa si può smettere di fare? Cosa è importante continuare a fare? Come rinnovare alcune funzioni? Come alcune altre funzioni possono essere sostituite? Domande che i bibliotecari della nostra biblioteca devono imparare a farsi, a fare, a scambiarsi. Cosicché, divenendo a loro volta “materia di apprendimento”, spingano l'organizzazione ad apprendere e a trovare risposte. E dove le risposte non si trovano, consentire, nella peggiore delle ipotesi, a tematizzare – e questo sì: risolvere – i conflitti.

Senza entrare nel merito dei profili professionali previsti dal CCNL, ma con riferimento alle ipotesi di organizzazione del lavoro contenute in questo documento, possiamo dire che le figure di ambito biblioteconomico si articolano su quattro diversi livelli di competenze (che si possono definire anche sulla base delle guidelines costituite dalla “EuroGuida I&D dei professionisti europei dell'informazione e della documentazione”²¹). Esse vengono qui descritte perché, indipendentemente dall'inquadramento (che può essere il risultato di opportunità diverse che si presentavano al momento del reclutamento, o del titolo di studio posseduto), spesso troviamo dipendenti con la fisionomia che ci apprestiamo a descrivere anche all'interno di categorie diverse. Spesso l'appartenenza all'uno o all'altro di questi profili dipende più dal livello di motivazione e coinvolgimento, piuttosto che dal livello retributivo e dalla posizione che si occupa all'interno della gerarchia. Per questi motivi si ritiene che una riflessione di questo tipo possa essere utile ai fini della definizione dei processi di lavoro ipotizzati nel presente documento.

Tali profili possono essere così descritti:

- ✓ Un primo e più elevato livello è quello che si potrebbe definire della **padronanza metodologica** e che è riconducibile grosso modo, nella nostra organizzazione, alle

²⁰ Cfr. P. Dixon, *Il bibliotecario che riflette*, in *Biblioteche oggi*, ottobre 2000. Sul concetto di “meta-apprendimento”, cfr. G. Bateson, *Mente e natura*, Adelphi, Milano 1980.

²¹ Cfr. <http://www.aidaweb.it/euroguida/certidoc/euref1&2-italiano.pdf> (la versione è quella del 2005)



figure del direttore e del responsabile della biblioteca. Questa figura utilizza una data tecnica, ma può applicarla in altre circostanze, spostarla ad altre pratiche, trovarle in altri campi di applicazione, concepire miglioramenti o altre tecniche più elaborate o adattate. È capace di concepire strumenti o prodotti, avere un approccio strategico o globale della sua attività, percepire la complessità delle situazioni e saper trovare soluzioni originali adatte. Si tratta di persone, che dovrebbero essere dotate di specifica formazione biblioteconomia (soprattutto il responsabile) e/o di esperienze maturate in situazioni significative e di particolare interesse per lo “stile di lavoro” che si intende instaurare nella nuova biblioteca (soprattutto per chi ha responsabilità direzionali e di programmazione dei servizi bibliotecari in interconnessione con i servizi più generalmente culturali). Per le loro competenze, per il livello di specializzazione acquisito in specifici settori di attività, e per le esperienze pregresse, queste figure sono preposte alle attività di programmazione e coordinamento dei servizi bibliotecari e dell’interazione tra questi e quelli culturali e formativi (come prefigurati per Tilane nelle linee generali del programma biblioteconomico).

- ✓ Un altro livello è quello della **padronanza degli strumenti**, che possiamo individuare negli assistenti di biblioteca. L’interessato conosce l’esistenza di tecniche, sa definirle, parlarne, ne padroneggia l’uso. È capace di interpretare una situazione e di avere un’opinione che implichi un adattamento del compito, la creazione di uno specifico strumento. Può scegliere atti elementari e concatenarli in azioni complesse. Queste figure hanno effettuato studi specifici nelle discipline professionali, sia pure solo attraverso corsi di formazione o aggiornamento; talvolta hanno già coltivato un’area di specializzazione nel campo della catalogazione, delle applicazioni informatiche, della mediazione informativa, di particolari tipologie di documenti, ma hanno minore esperienza e/o autonomia professionale delle figure indicate in precedenza e pertanto sono definibili come “bibliotecari” a prescindere dall’inquadramento professionale stabilito dalla legislazione regionale vigente.
- ✓ Sempre alla stessa categoria C (o al livello B), ma con un minore grado di competenza ed esperienza, possono corrispondere alcune figure intermedie, dotate di **conoscenza delle pratiche** ma spesso prive di una formazione specifica. L’interessato dispone di uno strumento di lettura e di espressione dei fenomeni che incontra nel suo lavoro. Può collaborare attivamente con specialisti del contenuto. L’interessato sa maneggiare strumenti di base, effettuare lavori esecutivi specializzati



o ripetitivi, trasmettere consegne pratiche. Indipendentemente dal livello di inquadramento, siamo spesso di fronte al primo livello di una figura professionalizzata (uso di saper-fare pratici), dotato di una formazione specifica, acquisita mediante corsi formativi di primo o secondo livello.

- ✓ Abbiamo infine figure di personale, dotate di una cultura essenziale e della conoscenza di un **vocabolario di base delle attività bibliotecarie**, pur in assenza di una formazione professionale specifica. Si tratta di figure capaci di porre in esecuzione attività pratiche e concrete e di utilizzare gli strumenti, sotto la guida di figure con conoscenza/esperienza più elevate.

Trasversali ai profili descritti (fatta salva la diversa accentuazione per le figure del direttore e del responsabile), devono essere alcune “abilità”, che potremmo definire di “fondamento” per una struttura come Tilane: abilità *informative*, di *progettazione*, di *organizzazione dell’informazione* (l’informazione, se la si gestisce, non la si può non organizzare), di *comunicazione* e di *realizzazione*. Abilità che, nella complessità dell’organizzazione dei servizi bibliotecari, convergono nella più ampia accezione di servizi di reference e assistenza: se Tilane dovrà essere una biblioteca “luogo” di comunità, dovrà partire proprio dalla riflessione e polarizzazione del suo *essere luogo di “sapere”, “sapere fare”, “fare sapere”*. E quindi: luogo di scambio, di informazione, di regolazione. O, per dirla in linguaggio più biblioteconomico, luogo di reference, purché alla dizione si sappia coniugare una prassi di reciprocità: il “sapere” è vuoto senza il “fare”, e diventa noioso se fatto a prescindere dagli altri. Per questo motivo, per il bibliotecario di Tilane si tratterà sempre più di:

- a. integrare le nuove tecnologie nella pratica del proprio lavoro,
- b. gestire tutti i tipi di risorse che producono e segnano informazione (cartacee, elettroniche, digitali),
- c. sviluppare un servizio di informazione centrato sull’utente (servizi di informazione on demand, servizi a valore aggiunto,...),
- d. essere sicuro del proprio ruolo, pur nella mutevolezza dei “mezzi” con cui l’informazione viene svolta (e laddove il mezzo resta uguale: il libro, essere pronto a sapere interconnettere scelte editoriali e valorizzazioni in base alla diversità dei pubblici),



- e. avere disponibilità verso le persone ed essere pronto a capire (e non subire) il cambiamento che necessariamente avviene nel proprio lavoro.

§ 2. L'adozione del modello illustrato, nella sua declinazione "padernese", presuppone che esso sia accompagnato da un adeguato intervento formativo, volto a riconvertire le motivazioni e gli atteggiamenti del personale e a dotare ciascuno delle competenze nuove che lo stile di servizio ipotizzato richiede.

Nello specifico, il gruppo delle bibliotecarie e dei bibliotecari, con direttore e responsabile, saranno interessati da un percorso formativo strutturato su quattro moduli tematici:

1) Monitorare/Valutare il servizio e usare i dati: introduzione ai principali "attrezzi" della valutazione, attraverso l'analisi dei principali indicatori di funzionamento per la biblioteca pubblica. I temi trattati:

- ✓ Come e perché misurare
- ✓ Dati primari e secondari
- ✓ Principali siti da consultare per raccogliere dati
- ✓ Misure e indicatori
- ✓ Gli Indicatori AIB
- ✓ Come utilizzare le statistiche presenti sul sito CSBNO
- ✓ Benchmarking
- ✓ Strumenti di indagine qualitativa e customer satisfaction
- ✓ Errori frequenti
- ✓ Come realizzare un questionario.
- ✓ Dalla valutazione al progetto di servizio

2) La Carta delle collezioni – dinamiche della costruzione del patrimonio.

Obiettivo del corso è presentare tutti gli elementi che contribuiscono al metabolismo delle collezioni: dalla ricognizione sul patrimonio, all'acquisto fino ad arrivare allo scarto, con un approfondimento delle tematiche legate alla revisione del patrimonio. I temi trattati:

- ✓ Analisi degli acquisti
- ✓ Costruzione di tabelle di analisi per classi



- ✓ Conspectus²² una metodologia per il coordinamento sistemico dello sviluppo delle raccolte Collezioni e pubblico : ad ogni libro il suo lettore , ad ogni lettore il suo libro
- ✓ I libri sono per l'uso: Analisi delle metodologie di scarto per CLS Dewey e Tipo di materiale

3) Layout della biblioteca: come organizzare il settore d'ingresso

Obiettivo del corso è analizzare, attraverso l'esame di una serie di case histories, la funzione fondamentale del settore di ingresso della biblioteca e di strutture aperte al pubblico. In più verrà previsto un laboratorio di allestimento di vetrine tematiche. I temi trattati:

- ✓ La paura della soglia
- ✓ Esposizione dei materiali
- ✓ Come comunicare le novità e i temi

4) Il reference nella biblioteca ibrida.

Obiettivo di questo modulo è fornire alcuni elementi di conoscenza dei supporti della biblioteca ibrida partendo dai più tradizionali fino ad arrivare ai contenuti digitali. Si analizzeranno inoltre i principali strumenti di ricerca su Internet. Il modulo prenderà poi in esame gli aspetti più importanti dell'evoluzione del Web. Si passeranno in rapida rassegna i contenuti e le opportunità del Web 2.0 e si presenteranno le prospettive aperte dal modello *Library 2.0*. I temi trattati:

- ✓ Audio
- ✓ Video
- ✓ CD ROM
- ✓ Banche dati
- ✓ E-Book
- ✓ Testi digitalizzati + OCR
- ✓ Motori di ricerca
- ✓ Manifesto per le biblioteche digitali

²² Il modello Conspectus è stato avviato alla fine degli anni settanta dal Research Libraries Group (RLG), e prevede la definizione di diversi livelli di copertura disciplinare di una collezione. Nello specifico, propone una segmentazione delle collezioni, in cui vengono individuati degli indicatori di carattere qualitativo e quantitativo. Inserendo questi indicatori in una tabella, si mostrano – nella carta delle collezioni di una biblioteca – i vari stadi di partenza e di evoluzione del patrimonio rispetto agli obiettivi prefissati dalla biblioteca. Nella “carta delle collezioni” della nuova biblioteca di Paderno Dugnano ne verrà fatta un'applicazione.



- ✓ Web 2.0
- ✓ Community degli utenti
- ✓ Library 2.0

Nota a margine

L'eventuale (e auspicabile nel medio periodo) interconnessione tra reference bibliografico e community reference potrebbe consentire di localizzare dentro Tilane i servizi informagiovani, quelli di orientamento al lavoro e alcuni dei corsi di formazione sull'area adulti attualmente gestiti nella struttura del CAG Contromano. Come detto *nelle Linee Generali* del programma biblioteconomico, a Paderno Dugnano, per le condizioni di sviluppo dei servizi già attivate, si tratterebbe di localizzare "dentro" la biblioteca ciò che oggi è gestito "fuori" in altri luoghi. Questa situazione, se da una parte dovrà spingere amministratori e tecnici a una riflessione più approfondita sullo sviluppo di Tilane (per adesso, l'importante è impiantare i servizi bibliotecari) dal punto di vista di struttura e luogo di servizi (e quindi di comunità) in senso più ampio, dall'altra garantisce – salvo diverso orientamento programmatico più complessivo – una copertura dei costi, già previsti per il funzionamento dei servizi suddetti.

"Al di là della loro notevole utilità pratica", nota in proposito Solimine, "tali servizi sono importanti anche per l'effetto che possono provocare, trasformando notevolmente l'immagine della biblioteca agli occhi di quei cittadini che non sono utenti abituali dei servizi di pubblica lettura; si passa da un servizio che viene considerato di nessuna utilità per chi esercita un'attività produttiva, rivolto unicamente a lettori professionali e studiosi [...], a uno strumento per tutti, che è quanto di più lontano si possa immaginare dalla biblioteca paludata e colta, lontana dagli interessi di gran parte dei cittadini."²³

²³ G. Solimine, *Introduzione allo studio della biblioteconomia*, cit., p. 72 e sgg.



Appendice 1

IPOTESI PRESTAZIONALI DELLE SEZIONI DELLA BIBLIOTECA



La Biblioteca è organizzata in spazi distinti (area funzionali), ciascuno dei quali si caratterizza per l'erogazione di servizi che possono consistere:

1. nella semplice fruizione dello spazio (es. spazi lettura e studio)
2. nella promozione attiva (che travalica la semplice informazione) di servizi la cui produzione può avvenire anche in altri momenti e contesti (es. corsi presso l'area laboratori..)
3. nell'erogazione di servizi in cui produzione ed erogazione coincidono (es. reference).

Le aree funzionali possono essere articolate in più sottosezioni o, attraverso gli arredi, in sub-aree, definite in relazione all'attività, ai target e ai modelli di comportamento/uso degli spazi e dei servizi.

A	Area Accoglienza: <ul style="list-style-type: none">• orientamento (banco)• informazioni di comunità (corridoio sx)• emeroteca (corridoio dx)
B	Musica & Immagine
C	Area Ragazzi 11-16 anni
D	Sala Bambini 0-10: <ul style="list-style-type: none">• angolo morbido 0-2 anni• area pre-scolare 3-5• area scolare 6-10
E	Piazza dell'Informazione: <ul style="list-style-type: none">• scaffale aperto (I° livello della biblioteca tripartita)• reference (banco)• aree consultazione, socializzazione, lettura informale• sezione storia locale• surfing space
F	Sala Studio
G	Scaffale aperto (II° livello della biblioteca tripartita): <ul style="list-style-type: none">• narrativa• saggistica
H	Laboratori (presso Centro Culturale)
I	Auditorium (presso Centro Culturale)



A: AREA ACCOGLIENZA

TARGET: fortemente disomogeneo per età, genere, cultura e scolarizzazione

FUNZIONE:

E' un'area accogliente e piacevole, finalizzata a rendere positivo il primo impatto con la biblioteca: è il biglietto da visita, il punto di partenza dei diversi percorsi, il fulcro dello schema di comunicazione dell'intero edificio.

Per la contiguità con l'area multimediale e giovanile, non si riduce a semplice spazio di orientamento e transito dei flussi, rappresentando invece un ambiente articolato, che garantisce l'accesso a una serie di servizi.

SERVIZI:

- prima informazione sui servizi bibliotecari
- quick reference – ricerca veloce
- iscrizione
- servizi di prestito locale e interbibliotecario + prenotazioni + ddl (document delivery)
- consultazione opac
- informazioni di comunità e orientamento ai servizi territoriali: la città, la vita pratica, i servizi comunali e di area
- servizi informativi sull'offerta culturale: gli avvenimenti locali, l'associazionismo...

libero accesso a periodici e quotidiani

“COMPORAMENTI” PERSONALE:

- disponibilità alla prima accoglienza e all'orienting, non necessariamente di utenti propri del servizio bibliotecario
- dedicato a operazioni di ricerca veloce in opac e ai servizi di prestito

ATTIVITA':

- iscrizione, prima informazione e orientamento sui servizi bibliotecari
- prestito/restituzione/prenotazione
- gestione interprestito e ddl
- gestione spazio informazioni di comunità (raccolta e aggiornamento materiali informativi)
- orientamento sui e promozione dei servizi territoriali (erogazione informazioni di comunità)
- gestione periodici



ATTREZZATURE E ARREDI²⁴:

- banco accoglienza
- postazioni informatiche per la ricerca veloce, la consultazione opac e il prestito self-service
- bacheche ed espositori materiali informativi
- LCD 60’’
- armadietti per effetti personali
- poltroncine e tavolini
- scaffali per la raccolta e l’esposizione dei periodici

²⁴ Le linee guida al progetto di arredamento di Tilane, sono state affrontate nel documento “*L’importanza di “fare” ambiente*”, 2007, cit.



B: MUSICA & IMMAGINE

TARGET: disomogeneo per età, genere, cultura e scolarizzazione, ma con una prevalenza di teenager e giovani adulti.

<p>FUNZIONE:</p> <p>La sezione Musica & Immagine promuove la fruizione di materiali audio e video e di contenuti informativi in formato digitale.</p> <p>Un'adeguata ripartizione in sub-aree, attraverso gli arredi, conferisce allo spazio un aspetto sia di informale accoglienza di esigenze d'uso differenti (di cui garantisce la compresenza), sia di forte orientamento alla contemporaneità, grazie alla presenza di postazioni informatiche multifunzione.</p> <p>Così come i laboratori, lo spazio Musica & Immagine promuove una prima alfabetizzazione alle nuove tecnologie.</p> <p>Insieme all'adiacente area ragazzi 11-16, lo spazio Musica & Immagine ha lo scopo di favorire la frequentazione della biblioteca presso i giovani, promossa anche attraverso un loro coinvolgimento - mediato dalle agenzie che coordinano le politiche giovanili sul territorio - nell'ideazione/produzione di iniziative culturali.</p>	<p>SERVIZI:</p> <ul style="list-style-type: none">• libero accesso al patrimonio documentario: cd, dvd, libri e riviste (fumetti, cinema, musica)• organizzazione dell'offerta documentaria per target, generi e temi di interesse, integrata nei supporti• spazi di lettura informale e per la fruizione in sede dei documenti audio e video• reference e consulenza bibliografica, discografica, filmografica• reference digitale• navigazione internet gratuita• realizzazione di incontri, conferenze, dibattiti, reading con autori di libri, di musica, di cinema, giornalisti e critici musicali, blogger
--	---

<p>“COMPORAMENTI” PERSONALE :</p> <ul style="list-style-type: none">• presenza di bibliotecari mobili• forte specializzazione nella gestione e organizzazione di documenti multimediali• competenze avanzate nell'ambito della biblioteca digitale• competenze in ambito cinematografico, musicale e nel particolare ambito della cultura giovanile	<p>ATTIVITA'</p> <ul style="list-style-type: none">• acquisizione e gestione delle collezioni• promozione (settore vetrinistico + tematizzazioni + redazione bibliografie, filmografie, discografie, percorsi di lettura/ascolto/visione)• reference e consulenza specialistica, con particolare riguardo al patrimonio multimediale
---	---



	<ul style="list-style-type: none">• reference digitale• assistenza all'uso delle attrezzature informatiche• formazione all'utenza• indicazioni per la progettazione dell'offerta culturale
--	---

ATTREZZATURE E ARREDI:

- postazioni informatiche multifunzione
- poltroncine, tavolini, sedie impilabili
- scaffali ed espositori di varie altezze/tipologie/accessori e complementi per la raccolta e l'esposizione di materiali diversi (libri, riviste, dvd, cd, bibliografie e altri strumenti di informazione..)



C: AREA RAGAZZI 11-16 anni

TARGET: ragazzi della scuola secondaria di primo e secondo grado	
FUNZIONE: Lo spazio è suddiviso, attraverso gli arredi, in due sub-aree principali: una dedicata allo studio di gruppo e una alla socializzazione.	SERVIZI: <ul style="list-style-type: none">• libero accesso al patrimonio documentario: libri, fumetti, riviste, saggistica a supporto dell'attività di studio• organizzazione dell'offerta documentaria per target, generi e temi di interesse, integrata nei supporti• spazio destrutturato per la socializzazione• navigazione internet gratuita• realizzazione di iniziative finalizzate allo sviluppo creativo e dedicate alle tematiche tipiche della cultura giovanile, anche in collaborazione con le scuole secondarie di primo e secondo grado e con le agenzie di animazione culturale per i ragazzi

“COMPORAMENTI” PERSONALE : <ul style="list-style-type: none">• presenza di bibliotecari mobili• disponibilità alla relazione con adolescenti e giovani• fortemente orientato alla cooperazione con gruppi informali o agenzie di animazione giovanile (es. C.A.G.)• competenze avanzate nell'ambito della biblioteca digitale• competenze nel particolare ambito dei contenuti/prodotti/linguaggi della cultura giovanile	ATTIVITA' <ul style="list-style-type: none">• acquisizione e gestione delle collezioni• promozione (settore vetrinistico + tematizzazioni + redazione bibliografie..)• reference e consulenza bibliografica• reference digitale• assistenza all'uso delle attrezzature informatiche• formazione all'utenza• indicazioni per la progettazione dell'offerta culturale rivolta ai giovani
--	---

ATTREZZATURE E ARREDI:

- postazioni informatiche multifunzione
- poltroncine
- schermo LCD 60''
- scaffali ed espositori di varie altezze/tipologie/accessori e complementi per la raccolta e l'esposizione di materiali diversi (libri, riviste, dvd, cd, bibliografie e altri strumenti di informazione)
- tavoli studio e sedie impilabili



D: AREA BAMBINI 0-10

TARGET: composito: bambini da 0 a 10 anni e diverse categorie di pubblico adulto (genitori, nonni, insegnanti, animatori...)

FUNZIONE:

Lo spazio ha il compito e la “responsabilità” di favorire i processi di apprendimento della lettura e di promuovere i libri e gli altri materiali per bambini.

Ai bambini la biblioteca riserva spazi e collezioni idonei, nonché personale qualificato e attento alle loro esigenze, soprattutto presso quei bambini che godono di minori vantaggi economici, sociali e culturali.

L’insieme dei servizi e degli spazi destinati all’utenza infantile compresa tra 0 e 10 anni è progettata secondo un’articolazione interna in zone distinte per fasce d’età.

L’ambiente, al tempo stesso stimolante e rassicurante, vivace e pacato, prevede infatti angoli fortemente differenziati per mediare fra pubblici molto diversi per bisogni e competenze, sia linguistiche che motorie: l’angolo morbido per i piccolissimi 0-2 anni, la tana dei piccoli per i bambini in età pre-scolare (3-5 anni), la zona per i bambini dai 6 ai 10 anni attrezzata per lo studio di gruppo.

All’interno trova ospitalità anche uno spazio documentario rivolto a genitori e insegnanti riguardo ai temi del rapporto adulti/ragazzi.

SERVIZI:

- libero accesso al patrimonio documentario: libri di vario formato e di diverso materiale - morbidi, tridimensionali, sonori; libri-gioco, fumetti, saggistica a supporto dell’attività di studio, cd, dvd, riviste per genitori
- organizzazione del patrimonio secondo il criterio dell’età, delle modalità di utilizzo, per generi e temi di interesse....
- offerta documentaria rivolta a genitori, educatori, insegnanti su temi specifici (legati alla crescita dei bambini, all’apprendimento e alla difficoltà cognitiva, alla salute, all’alimentazione, etc.)
- accessi informatici per lo sviluppo delle capacità di utilizzo delle nuove tecnologie e dei documenti elettronici
- navigazione internet gratuita
- iscrizione
- servizi di prestito locale e interbibliotecario + prenotazioni + ddl
- prestiti collettivi di documenti (scuole)
- realizzazione di visite guidate
- organizzazione di eventi speciali per l’infanzia che stimolino la curiosità e l’amore per la lettura: letture animate con compagnie o attori esperti nel campo della narrazione, attività espressive e laboratori creativi, attività ludiche, giochi in scatola, costruzione di oggetti



“COMPORAMENTI” PERSONALE : <ul style="list-style-type: none">• disponibilità alla relazione con i bambini• specializzato nella acquisizione, gestione e promozione del patrimonio ragazzi• fortemente orientato alla cooperazione con istituzioni (scuole) e agenzie educative	BIBLIOTECARIE: <ul style="list-style-type: none">• iscrizione, prima informazione e orientamento sui servizi bibliotecari per l’infanzia• prestito/restituzione/prenotazione• gestione interprestito e ddl • formazione all’utenza• assistenza all’uso delle attrezzature informatiche• acquisizione e gestione delle collezioni• promozione (settore vetrinistico + tematizzazioni + redazione bibliografie..)• reference e consulenza bibliografica• indicazioni per la progettazione di iniziative di promozione della lettura• conduzione visite guidate• collaborazione con le scuole
---	---

ATTREZZATURE E ARREDI: <ul style="list-style-type: none">• banco reference• angolo 0-3 con tappetone e ceste/scatole a terra per libri morbidi• spazio per gioco e animazione non strutturata• tavoli e sedute di altezze diverse• poltroncine• tavoli per studio di gruppo• scaffali ed espositori di varie altezze/tipologie/accessori e complementi per la raccolta e l’esposizione di materiali diversi• postazioni informatiche multifunzione
--



E: PIAZZA DELL'INFORMAZIONE

TARGET: disomogeneo per età, genere, cultura e scolarizzazione, ma con una prevalenza di adulti che amano usare tutti i servizi della biblioteca, sostare a lungo in spazi dedicati alla lettura, la consultazione, la navigazione internet e la socializzazione, abituati a relazionarsi con i bibliotecari in conversazioni informali e/o consulenze avanzate (sedute al banco).

FUNZIONE:	SERVIZI:
<p>Sotto il profilo dell'offerta documentaria, la Piazza dell'Informazione è la vetrina in cui valorizzare, accanto alle novità, una parte del materiale documentario allestito in scaffali tematici, per aree di interesse, secondo un linguaggio naturale che superi la rigidità dei sistemi tradizionali di ordinamento.</p> <p>La Piazza è anche un contenitore di servizi.</p> <p>La flessibilità degli arredi permette diverse modalità di utilizzo dello spazio, soprattutto in relazione all'organizzazione di iniziative di promozione della lettura e di intrattenimento culturale.</p>	<ul style="list-style-type: none">• libero accesso al patrimonio documentario secondo le logiche del primo livello della biblioteca tripartita• organizzazione dell'offerta documentaria per temi di interesse, integrata nei supporti, anche mediante allestimenti temporanei• consultazione di materiale sulla storia della comunità, la memoria, il sapere locale, l'identità culturale del territorio• consultazione opac• spazi di lettura e consultazione• spazi per la socializzazione • servizi di prestito locale e interbibliotecario + prenotazioni• ricerche bibliografiche approfondite e complesse• reference e consulenza specialistica per l'accesso alle risorse digitali• navigazione internet gratuita (surfing space)• realizzazione di eventi multidisciplinari: presentazione di libri, incontri con esperti su temi diversi: arte, storia locale, ambiente, religione e conoscenza,



	<p>educazione alla salute, turismo; piccole mostre a carattere documentario...</p> <ul style="list-style-type: none">• promozione di attività collettive come gruppi di lettura, gruppi di discussione
--	--

<p>“COMPORAMENTI” PERSONALE :</p> <ul style="list-style-type: none">• specializzato nel reference e nella consulenza, con competenze fortemente biblioteconomiche• esperto in ambito digitale e multimediale• formato alla promozione del patrimonio, all’allestimento dei percorsi tematici, alla costruzione di bibliografie e strumenti di promozione della lettura	<p>ATTIVITA’</p> <ul style="list-style-type: none">• promozione delle collezioni secondo le logiche del primo livello della biblioteca tripartita• redazione bibliografie e altri strumenti di informazione e promozione del patrimonio• gestione della documentazione di storia locale• reference e consulenza bibliografica di primo e secondo livello• reference digitale• iscrizione• prestito/restituzione/prenotazione• formazione all’utenza• assistenza all’uso delle attrezzature informatiche• monitoraggio e analisi dei bisogni• rilevazioni statistiche e analisi dei dati relativi agli indicatori di servizio• conduzione focus group periodici con utenti e soggetti del territorio• indicazioni per la progettazione dell’offerta culturale per gli adulti
---	--

<p>ATTREZZATURE E ARREDI:</p> <ul style="list-style-type: none">• postazioni per consultazione opac e navigazione veloce• schermo LCD 60’’• zona relax con tavoli da bistrot, poltroncine e tavolini• scaffali ed espositori di varie altezze/tipologie/accessori e complementi per la raccolta e l’esposizione di materiali diversi (libri, riviste, dvd, cd, bibliografie e altri strumenti di
--



informazione..)

- bancone reference
- pc a doppio schermo per le ricerche avanzate on demand

F: SALA STUDIO

TARGET: prevalentemente composta da studenti della scuola secondaria superiore e universitari che organizzano il proprio studio individuale unendolo all'incontro e alla socializzazione.

FUNZIONE:

Sala di consultazione e lettura sistematica attrezzata per lo studio individuale e di gruppo con libri propri, alla consultazione di testi e al lavoro individuale prevalentemente su notebook.

ATTREZZATURE E ARREDI:

- scaffali a tutta altezza
- tavoli e sedie impilabili (posti studio)



G: SCAFFALE APERTO

TARGET: pubblico adulto, con caratteristiche di spiccata autonomia, con una prevalenza, nei posti studio, di studenti universitari.

FUNZIONE: È la sezione che più tradizionalmente identifica la biblioteca nell'immaginario collettivo: lo spazio dello scaffale aperto, dove l'utente ha libero accesso al patrimonio documentario, articolato in fiction e non-fiction. La flessibilità delle scaffalature consente però eventuali cambi di destinazione d'uso, a seconda delle necessità di ampliamento o riduzione di porzioni di patrimonio rispetto ad altre. All'interno della parte di narrativa è presente un'area per la lettura informale, mentre nella parte di saggistica sono previsti posti di studio (anche se lungo un corridoio in cui sarà sempre presente movimento e brusio).	SERVIZI: <ul style="list-style-type: none">• libero accesso al patrimonio documentario• consultazione opac• spazi di lettura informale e consultazione• spazi per lo studio individuale
---	---

“COMPORAMENTI” PERSONALE : <ul style="list-style-type: none">• presenza bibliotecari mobili• approfondita conoscenza del patrimonio adulti locale	ATTIVITA': <ul style="list-style-type: none">• consulenza on demand• formazione all'utenza• gestione degli allestimenti per la promozione del patrimonio
---	---



ATTREZZATURE E ARREDI:

- postazioni informatiche per consultazione opac e per il prestito self-service
- poltroncine e tavolini
- tavoli per lo studio dotati di attacchi e punti rete
- scaffali a tutta altezza
- scaffali ed espositori di varie altezze/tipologie/accessori per la raccolta e l'esposizione di materiali diversi (libri, riviste, dvd, bibliografie e altri strumenti di informazione..).



H: AREA LABORATORI *(nel centro culturale)*

TARGET: disomogeneo per età, genere, cultura e scolarizzazione, ma con una prevalenza di adulti interessati all'educazione lungo tutto l'arco della vita (long life learning)

FUNZIONE: La missione della biblioteca si esplica anche nella promozione di attività formative. A questo scopo sono previsti spazi polifunzionali, frazionabili tra loro e utilizzabili sia per la didattica sia, in aggiunta/alternativa alla Piazza dell'Informazione, per seminari, dibattiti, incontri per piccoli gruppi (circa 20 persone). I corsi possono essere realizzati con il coinvolgimento attivo di molteplici realtà del territorio, dalle associazioni agli operatori privati.	SERVIZI: <ul style="list-style-type: none">• offerta di percorsi formativi e ricreativi su aree non sufficientemente coperte da enti esterni o offerti dai privati a costi poco accessibili, finalizzate allo sviluppo creativo delle persone, rivolte a giovani e adulti (es. laboratori di fumetto, corsi di abilità tecnico-artistiche, musica, scrittura creativa...)• occasioni di alfabetizzazione informatica e uso delle reti, finalizzate al superamento del digital divide• percorsi didattici sui media e i loro linguaggi (ad es. trattamento dell'immagine e dei suoni)
---	---

ATTREZZATURE E ARREDI:

- pc portatili con possibilità di accesso alla rete
- tavoli, sedie, armadi;
- pannelli e attrezzature per proiezioni



I: AUDITORIUM (nel centro culturale)

TARGET: disomogeneo per età, genere, cultura e scolarizzazione, ma con una prevalenza di adulti che amano partecipare alle occasioni culturali, ricreative e aggregative che il territorio, nelle sue declinazioni, offre.

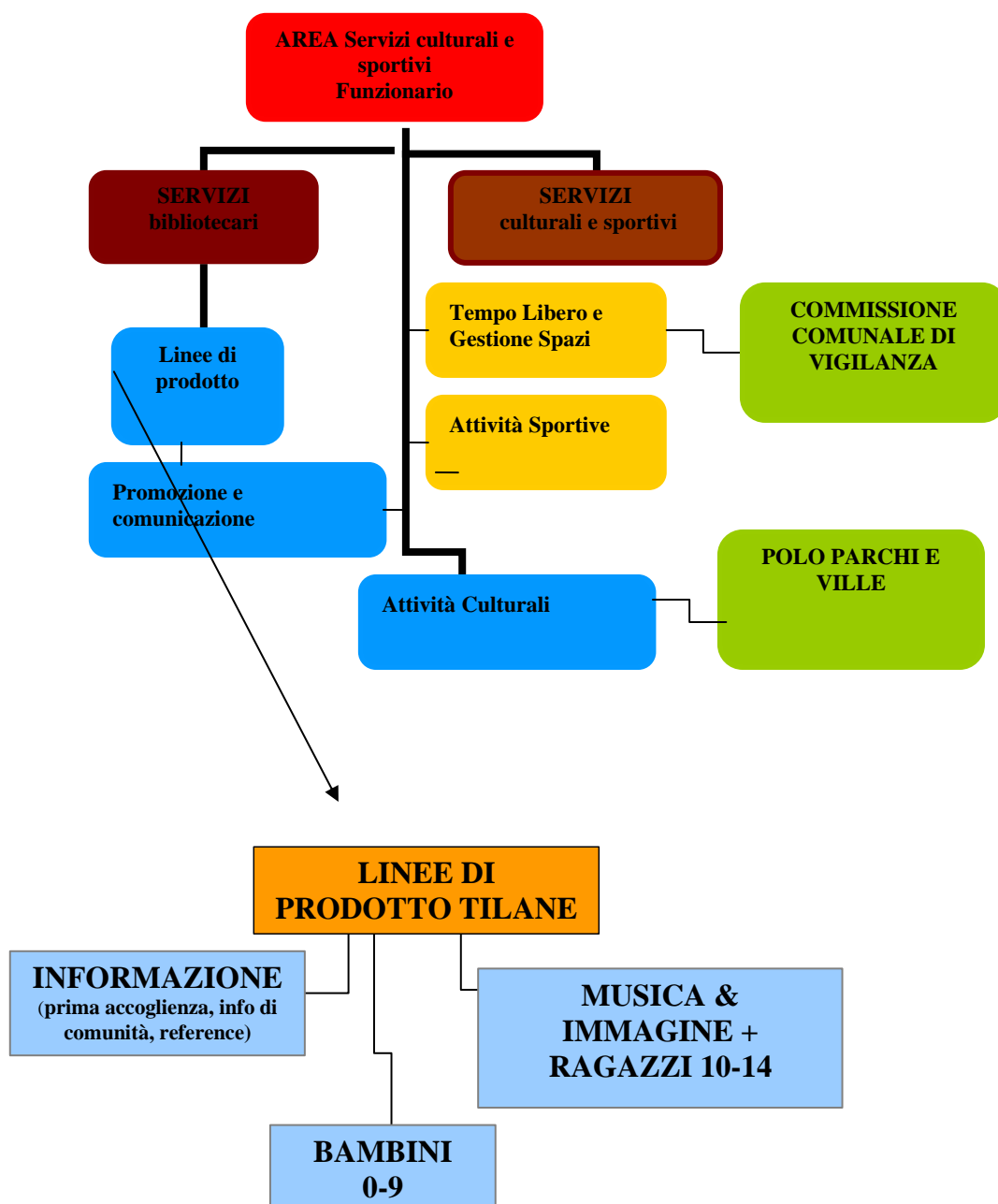
<p>FUNZIONE:</p> <p>L'auditorium ospita conferenze, convegni, semplici performance musicali e teatrali (che non necessitano di grandi spazi per la messa in scena, retropalco o camerini), organizzate sia dalla biblioteca che da soggetti terzi (associazioni del territorio).</p> <p>L'accesso dal centro culturale ne consente l'uso anche quando la biblioteca è chiusa.</p>	<p>SERVIZI:</p> <ul style="list-style-type: none">• realizzazione di iniziative culturali: incontri, conferenze, dibattiti, reading con autori di libri, di musica, di cinema, poeti, illustratori, giornalisti, esperti di singole discipline (es. salute e benessere, filosofia, storia dell'arte, storia delle religioni....);• partecipazione attiva dei giovani mediante il coinvolgimento nell'ideazione e produzione di iniziative culturali, soprattutto di carattere musicale;• promozione dello spazio presso i soggetti del territorio e pianificazione/gestione del calendario di utilizzo
--	---

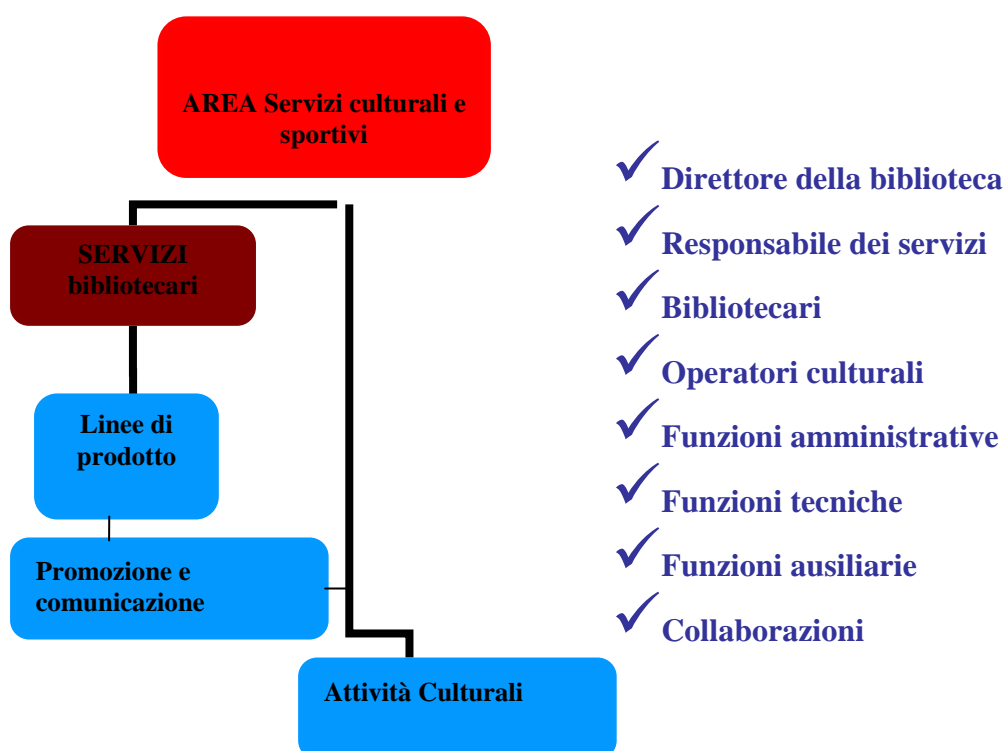
ATTREZZATURE E ARREDI:

- impianto video, audio e luci;
- poltrone
- tavolo oratori (frazionabile e flessibile negli usi)

Appendice 2

AREA SERVIZI CULTURALI E SPORTIVI: articolazione organizzativa







Appendice 3

LE ATTIVITA' DELLA BIBLIOTECA: SCHEMA



ATTIVITA'	FINALITA'/PROCESSO	FRONT/BACK	SEZIONE	PROFILO	COMPETENZE
acquisto ragazzi (narrativa + saggistica + A.V.)	sviluppo raccolte	attività di back	sala ragazzi	bib. ragazzi	specialistica ragazzi
acquisto adulti (narrativa + saggistica)	sviluppo raccolte	attività di back	piazza informaz.	bibliotecario	specialistica acquisizioni
acquisto audiovisivi (adulti)	sviluppo raccolte	attività di back	M.I.	bib. M.I.	specialistica musicale e cinematografica
acquisto periodici	sviluppo raccolte	attività di back	piazza informaz.	bibliotecario	
analisi statistiche	sviluppo raccolte	attività di back	piazza informaz.	bibliotecario	
trattam. patrimonio ragazzi	gestione raccolte	attività di back	sala ragazzi	bib. ragazzi	specialistica ragazzi
trattamento del patrimonio adulti	gestione raccolte	attività di back	piazza informaz.	bibliotecario	
trattamento del patrimonio A.V.	gestione raccolte	attività di back	M.I.	bib. M.I.	
trattamento periodici	gestione raccolte	attività di back	piazza informaz.	bibliotecario	
promozione del patrimonio (I° livello e ibridazione + bibliografie)	promozione raccolte	attività di back	piazza informaz.	bibliotecario	
promozione del patrimonio ragazzi (settore vetrinistico + bibliografie + tematizzazioni)	promozione raccolte	attività di back	sala ragazzi	bib. ragazzi	specialistica ragazzi
promoz. patrimonio audiovisivo (settore vetrinistico + tematizzazioni + filmografie/discografie..)	promozione raccolte	attività di back	M.I.	bib. M.I.	specialistica musicale e cinematografica
prima accoglienza e orienting	mediaz. informativa	servizi al pubblico	ingresso	bibliotecario	
servizi di prestito	gestione	servizi al pubblico	ingresso	bibliotecario	
servizi di prestito	gestione	servizi al pubblico	piazza informaz.	bibliotecario	
servizi di prestito	gestione	servizi al pubblico	sala ragazzi	bib. ragazzi	specialistica ragazzi
reference (consulenza avanzata)	mediaz. informativa	servizi al pubblico	piazza informaz.	bibliotecario	conoscenza bibliografica + approfondita



reference (consulenza avanzata)	mediaz. informativa	servizi al pubblico	M.I.	bibliotecario	conoscenza bibliografica + approfondita
didattica della biblioteca	user education	servizi al pubblico	piazza informaz.	bibliotecario	
didattica della biblioteca	user education	servizi al pubblico	M.I.	bibliotecario	
didattica della biblioteca	user education	servizi al pubblico	sala ragazzi	bibliotecario	
multimedialità (gestione postazioni e alfabetizzaz.)	user education	servizi al pubblico	piazza informaz.	bibliotecario	specialistica multimedialità
multimedialità (gestione postazioni e alfabetizzaz.)	user education	servizi al pubblico	M.I.	bib. M.I.	specialistica multimedialità
servizi multiculturali (prima accoglienza + acquisti + promozione patrimonio)	mediaz. informativa, sviluppo raccolte, promozione raccolte	servizi al pubblico + attività di back	ingresso	bibliotecario	interculturalità
servizi multiculturali (prima accoglienza + acquisti + promozione patrimonio)	mediaz. informativa, sviluppo raccolte, promozione raccolte	servizi al pubblico + attività di back	piazza informaz.	bibliotecario	interculturalità
promozione lettura adulti	promozione raccolte	funzione interna in staff alla direzione	ufficio	operatore culturale	progettazione culturale
promozione lettura bambini	promozione raccolte	funzione interna in staff alla direzione	ufficio	operatore culturale su input bib. ragazzi	progettazione culturale
promozione lettura scuole	promozione raccolte	funzione interna in staff alla direzione	ufficio	operatore culturale su input bib. ragazzi	progettazione culturale
attività e iniziative culturali presso Tilane	promozione biblioteca	funzione interna in staff alla direzione	ufficio	operatore culturale	progettazione culturale
marketing e comunicazione (calderina + mailing list + opac + sito + materiali promozionali)	promozione biblioteca	funzione interna in staff alla direzione	ufficio	operatore culturale	progettazione culturale/comunicazione
integrazione con la città (network associazionismo + altri servizi com.li e non)	promozione biblioteca	funzione interna in staff alla direzione	ufficio	operatore culturale	progettazione culturale/relazioni esterne
spazi e attrezzature	gestione	attività ausiliaria	ufficio	addetto	
amministrazione	gestione	funzione interna in staff alla direzione	ufficio	impiegato	

