



22

BIBLIOTECHE
SOCIALI
Valutazione
del bando

QUADERNI
DELL'OSSERVATORIO



fondazione
cariplo

BIBLIOTECHE SOCIALI - Valutazione del bando

A cura di ASVAPP e CSS Ebla

Collana “Quaderni dell’Osservatorio” n. 22 Anno 2016

Questo quaderno é scaricabile dal sito www.fondazionecariplo.it/osservatorio

BIBLIOTECHE SOCIALI - Valutazione del bando is licensed under a Creative Commons Attribution
Condividi allo stesso modo 3.0 Unported License.
doi: 10.4460/2016quaderno22





INDICE

ABSTRACT	4
EXECUTIVE SUMMARY	5
1. COESIONE SOCIALE E BIBLIOTECHE DI PUBBLICA LETTURA	15
1.1 La biblioteca come piazza del sapere	15
1.2 Biblioteche e valutazione	16
1.3 Le biblioteche come agenti di coesione	19
2. IL PROGRAMMA DELLA FONDAZIONE E LA STRATEGIA DI VALUTAZIONE	21
2.1 Gli assunti alla base del programma	21
2.2 I risultati attesi dalla realizzazione dei progetti	26
2.3 Le domande di valutazione	26
2.4 Il campo di analisi	28
2.5 Le indagini realizzate	31
3. I PARTECIPANTI AL PROGRAMMA E LE ATTIVITÀ SVOLTE	35
3.1 Chi ha raccolto la sfida?	35
3.2 Quali soluzioni sono state adottate	38
3.3 Dal libro alla persona: come si è cercato il cambiamento?	46
4. I CAMBIAMENTI INDOTTI DAL PROGRAMMA	51
4.1 La capacità di progettare azioni con nuovi contenuti	51
4.2 La capacità di raggiungere una nuova utenza	54
5. LA SOSTENIBILITÀ NEL TEMPO DEI PROGETTI	59
5.1 Le attività continuano?	59
5.2 L'eredità del progetto	61

6. LEZIONI APPRESE E PROSPETTIVE DI MIGLIORAMENTO	75
6.1 Una sintesi di quanto emerge dall'indagine	75
6.2 Spunti di riflessione in vista dei prossimi bandi	78
6.3 Come affrontare la sfida della valutazione	82
6.4 Indicazioni utili al disegno del programma (e sua successiva valutazione)	85
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	89

Questo lavoro è integrato da sette allegati tematici disponibili su richiesta alla responsabile del bando (chiarabartolozzi@fondazionecariplo.it):

- A. Biblioteche di pubblica lettura e coesione sociale: un glossario
- B. La tipizzazione: una lettura aggregata degli interventi
- C. I risultati dei questionari
- D. I focus tematici
 1. La biblioteca integrata nella rete di servizi per la comunità
 2. La biblioteca come centro di scambio tra culture diverse
 3. La formazione di nuove professionalità come elemento di sostenibilità dei progetti
- E. L'analisi controfattuale
- F. Analisi dei partenariati
- G. Gli otto casi studio

ABSTRACT

Dal 2009 al 2013 la Fondazione Cariplo ha promosso il bando "Favorire la coesione sociale mediante le biblioteche di pubblica lettura" finanziando progetti realizzati in partenariato da biblioteche e organizzazioni nonprofit del settore sociale o culturale. Tali progetti hanno voluto stimolare il confronto e lo scambio di saperi tra le diverse generazioni e le culture esistenti all'interno delle comunità locali, ampliando il raggio d'azione delle stesse biblioteche e coinvolgendo direttamente i cittadini nell'ideazione e nella realizzazione di tali iniziative.

Questo Quaderno restituisce gli esiti dello studio di valutazione condotto su progetti realizzati e rendicontati nel corso delle prime quattro annualità del bando (2009-2012). Nella prima parte del Quaderno sono presentati i presupposti, le finalità e l'impostazione metodologica del lavoro. La seconda parte è dedicata ai risultati dell'analisi: oltre a descrivere gli obiettivi dei progetti e le attività svolte nelle singole realtà, sono indagati i cambiamenti indotti dal programma su alcune dimensioni rilevanti, come l'organizzazione dei servizi bibliotecari e la domanda di tali servizi da parte dell'utenza. Questa parte contiene anche un approfondimento sulla sostenibilità delle innovazioni introdotte. L'ultimo capitolo riporta una sintesi delle principali evidenze emerse nel corso dell'indagine e, sulla base di tali risultanze, formula alcune indicazioni utili al disegno di programmi di questo tipo.



EXECUTIVE SUMMARY¹

In Italia le biblioteche sono istituti di *welfare* con un raggio d'azione potenzialmente assai ampio, in grado di incidere direttamente su aspetti rilevanti della vita delle persone: l'accesso all'informazione, l'alfabetizzazione digitale e informatica, le opportunità di autoformazione e apprendimento, le modalità d'inclusione sociale.

Del resto, la biblioteca dove i libri sono in attesa dei lettori non esiste quasi più. A essa si sta sostituendo la biblioteca intesa come "piazza del sapere", un nuovo soggetto che pone al centro della propria attività non soltanto i manufatti e i prodotti della conoscenza, quanto i processi di sviluppo culturale e sociale degli individui e della comunità nella sua interezza.

Grazie al fatto di essere una realtà accogliente, apolitica, collocata al di fuori di uno spazio commerciale e aperta gratuitamente alla fruizione di tutti i cittadini, la biblioteca rappresenta oggi il terminale di arrivo di molte persone che sono alla ricerca di un luogo dove socializzare o dove, più semplicemente, passare del tempo libero. Le biblioteche si trovano così a svolgere una funzione di *community maker*, stimolando il confronto tra soggetti portatori di interessi e valori diversi, occupandosi della documentazione e del trasferimento di ricordi e memorie comuni, favorendo il senso di appartenenza e l'attivazione dei cittadini per il benessere comune.

È in questo contesto di cambiamento e di "riposizionamento" di ruolo delle biblioteche, che ha preso forma l'iniziativa della Fondazione Cariplo denominata "*Favorire la coesione sociale mediante le biblioteche di pubblica lettura*".

Favorire la coesione sociale mediante le biblioteche di pubblica lettura

Dal 2009 al 2013, ogni anno, la Fondazione Cariplo ha pubblicato un bando per finanziare progetti presentati da biblioteche pubbliche in collaborazione con associazioni e organizzazioni del privato sociale. Con questo intervento, che ha subito nel tempo

¹ Rapporto di ricerca a cura di: Francesca Anglois, ASVAPP - Martha Friel, CSS Ebla - Luca Moreschini, CSS Ebla - Marco Sisti, ASVAPP - Lisa Zaquini, ASVAPP. La versione integrale del rapporto è disponibile su richiesta alla responsabile del bando, chiarabartolozzi@fondazionecariplo.it.

EXECUTIVE SUMMARY

una serie di evoluzioni, la Fondazione ha inteso contribuire al processo di trasformazione delle biblioteche in "agenti di coesione sociale". Alla base di tale intervento vi è l'idea che la mobilitazione delle risorse culturali e delle competenze professionali presenti nelle biblioteche possa aiutare, attraverso iniziative mirate, il rafforzamento dei legami di affinità, fiducia e solidarietà presenti nelle comunità locali.

Nelle prime cinque edizioni del bando la Fondazione ha assegnato oltre € 5 milioni a 92 delle 232 proposte progettuali ricevute. L'iniziativa ha coinvolto complessivamente 305 biblioteche in Lombardia e nelle province di Novara e del Verbano Cusio Ossola. Il contributo medio per progetto è stato di circa €55.000.

Nella primavera del 2014 la Fondazione Cariplo ha deciso di valutare i risultati ottenuti dai 54 progetti già conclusi e rendicontati. L'indagine intendeva rispondere a 4 diversi ordini di domande: (1) cosa fosse stato effettivamente realizzato grazie ai finanziamenti erogati dalla Fondazione; (2) quanti e quali beneficiari fossero stati raggiunti dai progetti nel loro complesso; (3) quali cambiamenti fossero stati generati su alcuni fenomeni legati sia al modo di operare delle biblioteche, sia alla partecipazione dell'utenza alle attività organizzate dalla biblioteca; (4) quali fossero le prospettive di sostenibilità degli interventi realizzati.

Fonti informative e strumenti di rilevazione

Lo studio si caratterizza per la scelta di ricorrere a diverse fonti informative e di usare un insieme variegato di strumenti di rilevazione.

La prima fonte informativa è la documentazione prodotta dagli enti: schede di presentazione del progetto e schede di rendicontazione presentate dopo la realizzazione delle attività. Obiettivo dell'analisi della documentazione è la raccolta e la sistematizzazione, per tutti i progetti finanziati, dei dati già forniti dai soggetti capofila del progetto e relativi alle attività realizzate; agli obiettivi specifici di tali attività; alle forme di partenariato attivate; al tipo di utenza raggiunta; all'eventuale coinvolgimento di volontari.

La seconda fonte sono le indagini realizzate mediante questionari somministrati attraverso una piattaforma *web*. La prima indagine ha coinvolto i responsabili dei progetti per raccogliere informazioni rispetto all'implementazione delle singole iniziative. La seconda ha riguardato tutte le biblioteche coinvolte nei progetti per conoscere la loro percezione dei cambiamenti intervenuti su alcune dimensioni rilevanti. Complessivamente sono stati inviati 166 questionari: 54 per l'indagine sull'implementazione dei progetti e 112 per quella sui cambiamenti percepiti. Sono stati compilati e utilizzati per l'analisi 113 questionari (il 68% del totale).

La terza fonte è costituita dai dati amministrativi provenienti dall'Anagrafe Biblioteche Lombarde (ABiL) raccolti dalla Regione Lombardia su tutte le biblioteche presenti sul territorio. La disponibilità di questi dati ha permesso di approfondire la conoscenza delle caratteristiche delle biblioteche finanziate e di evidenziare eventuali differenze dalla media delle biblioteche lombarde. Inoltre, grazie a questi dati, è stata condotta un'analisi dei cambiamenti generati dai progetti su alcune variabili d'interesse, confrontando le biblioteche finanziate dalla Fondazione Cariplo con biblioteche con caratteristiche simili alle prime ma non finanziate.



Infine, si è fatto ricorso a informazioni tratte da interviste individuali e collettive che hanno consentito di approfondire casi e aspetti specifici. Sono stati realizzati otto studi di caso su altrettanti progetti ritenuti in qualche modo esemplari e tre approfondimenti sui seguenti ambiti tematici: (1) la biblioteca come centro di scambio tra culture diverse; (2) la formazione di nuove professionalità come elemento di sostenibilità dei progetti; (3) le opportunità e le difficoltà dei progetti nell'inserirsi nella rete dei servizi di *welfare*.

Cosa caratterizza le biblioteche che hanno ottenuto il finanziamento?

Nell'analisi sono state prese in considerazione le 107 biblioteche protagoniste dei primi 54 progetti rendicontati. Tra queste, cinque biblioteche sono state finanziate due volte (con progetti e su differenti edizioni del bando). Più del 45% delle biblioteche finanziate si trova nella provincia di Milano. Le altre province molto coinvolte dal programma sono Bergamo, Brescia e Varese, che insieme superano il 30% delle biblioteche finanziate. Solo due biblioteche sono piemontesi.

Uno dei primi obiettivi dello studio è stato capire quali fossero gli elementi che caratterizzavano le biblioteche coinvolte nei progetti prima che ottenessero il finanziamento della Fondazione e che cosa le distinguesse dalla media delle biblioteche lombarde. Il confronto tra i due gruppi mette in evidenza *come i contributi siano stati perlopiù destinati alle biblioteche più strutturate, con maggiori dotazioni di partenza, un'offerta più ricca di servizi e un più alto numero di utenti.*

Le biblioteche finanziate differiscono in modo statisticamente significativo dalle non finanziate rispetto a una serie di variabili. Esse potevano fare affidamento su spazi più grandi (la media per le biblioteche finanziate era di circa 760 mq contro i 300 mq delle non finanziate) ed erano maggiormente dotate d'infrastrutture per i diversamente abili (il 95% delle biblioteche finanziate avevano tali infrastrutture contro l'81% del resto delle biblioteche lombarde). Esse offrivano inoltre vari servizi di livello superiore e maggiori possibilità per gli utenti di fruire di un accesso a *internet* (82% contro 64%). Le biblioteche finanziate avevano inoltre dotazioni iniziali superiori sia per quanto riguarda il patrimonio librario, sia per quello multimediale e sono anche quelle che nel 2009 hanno destinato un *budget* maggiore per l'acquisto di libri e prodotti multimediali. A queste differenze corrispondono inoltre un maggior numero di iscritti al prestito (2.351 contro 926) e di iscritti ai servizi *internet* (289 contro 98). Anche il numero di ore di apertura al pubblico era mediamente superiore per le biblioteche finanziate (1.772 ore all'anno contro 954), così come il personale retribuito in servizio (4,3 addetti contro 1,4).

Come è nata l'idea progettuale?

Il processo di selezione innescato dal bando ha fatto emergere le biblioteche in possesso di maggiori risorse e in grado di presentare progetti di qualità e meritevoli di essere finanziati. Molto spesso però - almeno nel 50% dei casi, in base alle risposte raccolte con i questionari - l'idea di realizzare il progetto è nata da una proposta del soggetto del Terzo Settore che partecipa all'iniziativa (a volte anche come soggetto capofila). La presenza di un'impresa del privato sociale in grado di segnalare l'opportunità del finanziamento e di dedicare tempo alla progettazione è quindi un elemento che incide in misura rilevante sulle decisioni di partecipazione delle biblioteche.

Quali attività sono state realizzate?

Gli interventi finanziati nelle varie edizioni del bando sono tra loro molto eterogenei, per tipologia di partenariato coinvolto, *target* dei beneficiari, attività realizzate, *budget* di progetto e localizzazione. Essi si differenziano, se non per l'obiettivo di fondo al quale tendono, certamente per le ricette di *policy* che applicano. A ciò si aggiunga il fatto che non sempre i progetti finanziati sono un insieme di azioni tra loro coerenti e tese al raggiungimento di un unico obiettivo. Spesso – almeno nel 35% dei casi – il progetto è un contenitore di azioni diverse, volte ognuna al raggiungimento di un obiettivo indipendente.

Tenuto conto di tali differenze è comunque possibile riconoscere quattro obiettivi generali ai quali ricondurre i progetti finanziati e le attività che li compongono.

- Il primo obiettivo consiste nel migliorare la *capacità della biblioteca di attrarre maggiore utenza*. Tale obiettivo è stato riconosciuto come prioritario dal 70% dei responsabili di progetto. Per attrarre maggiore utenza sono state avviate *attività rivolte a particolari fasce di utenti*, interventi per migliorare l'*accessibilità e le attività esterne alla biblioteca, il miglioramento degli spazi e del patrimonio documentale, digitale e tecnologico e la formazione degli operatori*.
- Al secondo obiettivo, legato *allo sviluppo delle abilità degli utenti* e considerato prioritario dal 14% degli intervistati, possono essere ricondotte attività di avvicinamento alla lettura, di sviluppo delle competenze e della creatività, che in generale sono state realizzate mediante *corsi e attività di formazione per gli utenti* e con *attività laboratoriali* di diverso genere.
- Il terzo obiettivo consiste nel *favorire lo scambio di esperienze tra gli utenti* e riguarda la crescita della conoscenza e la fiducia tra gruppi culturali o generazionali differenti. Le azioni in questo caso sono state soprattutto *attività di animazione e attività laboratoriali nel quale la dimensione relazionale è predominante rispetto gli obiettivi formativi*. Questo obiettivo è stato considerato prioritario dall'11% degli intervistati (anche se il 43% lo considera molto rilevante).
- Il quarto e il più ambizioso tra gli obiettivi mira a *favorire il coinvolgimento attivo degli utenti* nelle attività della biblioteca aumentandone il protagonismo, utilizzando *attività di animazione e attività di ricerca e formazione dei volontari*. Questo obiettivo è considerato come prioritario dal 5% degli intervistati. Circa un quarto lo considera un obiettivo di scarso rilievo rispetto agli altri tre.

Al di là delle distinzioni in base agli obiettivi generali, le attività maggiormente realizzate sono quelle di natura laboratoriale, che rappresentano circa il 41% del totale. Si tratta di incontri di una o più giornate, ai quali gli utenti possono partecipare, senza obbligo di continuità, per apprendere qualche nuova competenza. Esempi di attività di questo tipo sono i laboratori di scrittura creativa, di drammatizzazione, di origami o di costruzioni di libri animati.

Al secondo posto, con il 15%, si collocano le attività volte all'organizzazione di eventi come mostre, incontri con scrittori o feste a tema allestite nei locali della biblioteca o all'esterno. Infine, è stata molto praticata (10%) l'attività di animazione che comprende tutte le azioni orientate a facilitare il confronto tra i cittadini. Rientrano ad esempio in questa categoria gli incontri per lo scambio culturale tra cittadini stranieri e italiani, l'organizzazione di giochi rivolti ad adolescenti e le attività di raccolta della memoria cittadina, etc.



Qual è stato l'investimento in formazione del personale?

La possibilità di trasformare le biblioteche in strutture centrate più sugli utenti che non sulle collezioni librerie passa dalla trasformazione delle competenze del personale. Nonostante ciò - e sebbene i bandi della Fondazione prevedessero la possibilità di finanziare anche attività formative - sembra che la formazione non abbia avuto un ruolo di primo piano nelle attività realizzate: *solo un terzo dei progetti ha previsto interventi formativi rivolti ai bibliotecari*. In generale, si è trattato di attività poco strutturate, non condotte in aula e con monte-ore ridotti. *La principale modalità di formazione del personale interno è avvenuta "sul campo"* (circa il 50% di chi dichiara di aver fatto formazione si riferisce a questa particolare modalità di apprendimento).

Nel corso delle interviste, i bibliotecari hanno sottolineato come per loro sia stato *fondamentale, in termini di acquisizione di nuove competenze, il potersi confrontare con gli operatori del Terzo Settore nell'operatività e nelle cabine di regia di progetto*. Tale confronto ha fornito, a detta dei bibliotecari, nuove sensibilità, nuovi lessici e nuovi modi di lavorare. Resta però da colmare un bisogno di formazione strutturata e ad ampio raggio, che tocchi i temi del *project management*, della comunicazione, della valutazione, del digitale e dell'analisi dei bisogni. Acquisire tali competenze è fondamentale *per progettare buoni interventi e per garantirne la sostenibilità nel medio e lungo periodo*.

È stato incentivato l'avvio di progetti nuovi e aggiuntivi?

Per rispondere alla domanda relativa ai cambiamenti indotti dal programma, è stato indagato se e in che misura i contributi della Fondazione abbiano incentivato una "nuova progettazione". Dalle risposte date ai questionari è emerso che *il bando è riuscito a dare un considerevole impulso creativo*: la quasi totalità dei progetti realizzati è

EXECUTIVE SUMMARY

completamente nuovo (93%). La maggior parte è stata ideata solo in seguito all'uscita del bando stesso (66%). Questo impulso creativo si è tradotto nell'offerta di nuovi servizi (52% dei casi) oppure nella predisposizione e nell'utilizzo di nuove metodologie di lavoro (45% dei casi) con punti di vista leggermente diversi tra i responsabili delle organizzazioni *nonprofit* e gli operatori delle biblioteche. I primi ritengono più innovativi gli aspetti legati alle metodologie di lavoro, mentre i secondi riscontrano una maggiore innovazione nei servizi offerti.

Inoltre, lo studio mostra che molti progetti – circa il 50% - non sarebbero stati realizzati in assenza del finanziamento della Fondazione Cariplo. A questo risultato ha contribuito in particolare la partecipazione al bando del privato sociale: ben il 60% dei progetti promossi dal nonprofit non sarebbe stato realizzato in assenza di contributo. In ogni caso, le restanti iniziative avrebbero visto la luce solo dopo aver modificato tempi e attività (32%) o dopo aver trovato altre fonti di finanziamento (18%).

Quali e quanti sono i beneficiari dei progetti?

La metà dei progetti è rivolta a più di una categoria di beneficiari, tanto che risulta impossibile individuarne una come prioritaria. Molti tra i progetti sono però dedicati esclusivamente ai giovani (24%). Seguono, in termini di numerosità, i progetti dedicati agli stranieri (13%), ai disabili (7%) e agli anziani (6%).

Per quanto riguarda il conteggio dei beneficiari non è stato possibile giungere a una stima attendibile. Più del 60% dei progetti non indica quanti beneficiari sono stati raggiunti dalle varie attività realizzate. Anche nei casi in cui è stato effettuato un tentativo di contare il numero dei beneficiari, tale operazione viene svolta senza una chiara definizione di "beneficiario" e utilizzando modalità di conteggio tra loro disomogenee. In molti casi ci si è basati su un conteggio "a vista" – modalità scelta dal 73% degli intervistati – e solo in pochi casi vi è stata una registrazione formale dei partecipanti e la tenuta di un foglio presenze.

È stata raggiunta nuova utenza?

*L'avvicinamento di nuova utenza pare essere un tema cruciale per le biblioteche che, sovente, ritengono che il ruolo delle biblioteche come agenti di coesione sociale sia ostacolato proprio da uno scarso utilizzo dei servizi bibliotecari da parte della cittadinanza. Per agganciare nuovi utenti sono state provate diverse strategie: tra queste ha assunto particolare importanza la rilevazione dei bisogni del territorio condotta *ex ante* per fare emergere nuovi bisogni e istanze.*

Dall'esame delle risposte ai questionari e dall'analisi dei dati amministrativi ABiL è emerso che, *nonostante le difficoltà incontrate durante la fase attuativa, i progetti sembrano aver raggiunto l'obiettivo di far crescere il numero di utenti abituali.*

Nelle biblioteche finanziate l'aumento medio degli iscritti tra il 2009 e il 2013 è stato superiore in media di circa 10 punti percentuali rispetto alle biblioteche che non hanno ricevuto il finanziamento. Anche quest'ultime registrano un aumento considerevole nel numero degli iscritti (+ 14%), ma tale aumento è assai inferiore a quello osservato nelle biblioteche beneficiarie (+24%).

Si tratta di un risultato coerente rispetto alle percezioni degli operatori delle biblioteche. Il 67% degli intervistati dichiara infatti che, dopo la realizzazione dei progetti, il numero di coloro che frequentano abitualmente la biblioteca è aumentato.

Quali sono le prospettive di sostenibilità dei progetti avviati?

Oltre due terzi delle attività sono proseguite anche al termine del contributo. Occorre però sottolineare che tale prosecuzione molto spesso è stata parziale (61% dei casi) e che solo il 17% delle biblioteche ha dichiarato di aver replicato integralmente le attività. Le principali cause d'interruzione delle attività sono state la carenza di fondi (nel 56% dei casi) e la mancanza di personale (nel 21% dei casi). Coloro che sono riusciti a proseguire, anche solo parzialmente, le attività dichiarano di averlo fatto grazie alle competenze e ai materiali acquisiti durante il progetto (57%) o, in misura minore, grazie al coinvolgimento dei volontari (28%), mentre solo nel 15% casi sono state trovate nuove fonti di finanziamento.

Quasi la totalità degli intervistati ha indicato l'esistenza di eredità "materiali": i progetti hanno *aumentato il patrimonio documentale in quasi tutte le biblioteche coinvolte (in circa il 72% dei casi)*. Oltre a questo, però, sono stati indicati come lasciti rilevanti anche l'incremento delle attività svolte, la crescita dell'utenza e la valorizzazione delle competenze dei bibliotecari, nonché un miglioramento delle relazioni attivate. Il patrimonio costruito grazie al progetto ed ereditato dalla biblioteca non è dunque costituito solo dai documenti e dalle attrezzature acquistate con il contributo della Fondazione. Esiste anche una sorta di "capitale sociale", formato dai cittadini che hanno iniziato a frequentare gli spazi della biblioteca durante il progetto e che nel tempo hanno proseguito a fruire dei suoi servizi.

In base alle percezioni degli operatori, la maggior parte delle persone coinvolte dai progetti continua a frequentare in modo abituale la biblioteca. Più del 70% degli intervistati dichiara che i cittadini che hanno preso parte ai progetti finanziati dal bando della Fondazione frequentano abitualmente la biblioteca. Solo in pochissimi casi però gli utenti si sono trasformati in veri agenti di cambiamento, capaci di svolgere un ruolo attivo e propositivo nella vita della biblioteca. Inoltre, lo studio mostra che il bando della Fondazione ha dato un forte impulso all'incremento di servizi informatici per l'utenza. In media le biblioteche finanziate mostrano un effetto medio di 11 punti percentuali rispetto alla disponibilità di wi-fi e un effetto medio di 13 punti percentuali rispetto all'accesso a internet.

Il tema del volontariato in biblioteca è molto discusso nella comunità professionale. La stessa Fondazione poneva la partecipazione dei volontari come uno tra gli obiettivi di questa iniziativa. Il risultato è stato in parte raggiunto: circa due terzi dei progetti prevedevano la presenza di volontari e oltre un quarto dei referenti intervistati include tra le eredità del progetto la maggiore presenza di volontari. Per far sì che la presenza dei volontari in biblioteca aumenti e si rafforzi ulteriormente è necessario dar vita a reti di relazioni che abbiano al centro figure in grado di costituire un riferimento per gruppi di persone e collettività più ampie. *Opinion leader* che facilitino il passaggio delle informazioni sulle iniziative della biblioteca e siano in grado di stimolare proposte e attivare risorse ulteriori per dar forza a tali iniziative. Questo è un punto sul quale, in prospettiva, le biblioteche potrebbero lavorare.



È cambiato il sistema di relazioni delle biblioteche?

Lo studio registra una *presenza significativa, già in fase di progettazione, di soggetti esterni alle biblioteche*. Oltre alle 107 biblioteche che hanno preso parte ai progetti, il bando è riuscito ad aggregare altri 154 soggetti attivi sul territorio. Si tratta di associazioni e di cooperative sociali che operano nell'ambito dei servizi sociali ed educativi oppure in quello culturale. La presenza dell'ente pubblico come soggetto capofila sembra favorire la costituzione di alleanze più ampie: i progetti guidati da un ente pubblico contano in media 3,4 *partner* contro i 2,1 dei progetti guidati da un soggetto del *nonprofit*.

Inoltre, dall'analisi degli studi di caso è emerso in modo evidente come *durante la realizzazione dei progetti le collaborazioni attivate sul territorio siano aumentate in misura importante*, includendo anche soggetti istituzionali non previsti in prima battuta. A questo proposito il 43% dei bibliotecari intervistati ritiene che grazie al progetto sia cresciuta la collaborazione con le scuole e gli insegnanti. Il 26% riscontra invece un aumento nella collaborazione con centri anziani, ospizi e case di riposo. Poche biblioteche hanno instaurato, grazie al progetto, relazioni durature con altri settori del pubblico, siano essi interni alla propria amministrazione comunale (14%), o afferenti ad altri enti locali. Il 10% dichiara di non collaborare più con nessuno dei *partner*.

Qual è il livello di collaborazione tra biblioteche e attori pubblici del *welfare*?

Sebbene l'indagine mostri complessivamente una crescita nel numero e nella qualità delle relazioni instaurate dalle biblioteche grazie ai progetti, emerge uno scarso livello di collaborazione tra queste e altri settori dell'amministrazione pubblica che si occupano di servizi sociali. Occorre precisare che la creazione di reti forti tra attori

del *welfare* locale e biblioteche non era un obiettivo esplicito del bando della Fondazione. Tuttavia, si ritiene che la mancanza di un raccordo sistematico e di uno scambio continuo di informazioni tra la biblioteca e gli altri attori pubblici che si occupano di *welfare* finisca per attenuare l'efficacia complessiva di questa iniziativa. Riuscire a inserire la biblioteca tra gli interlocutori abituali dei servizi sociali e sfruttare le risorse di cui essa è portatrice è un passaggio importante nella costruzione di politiche locali volte ad aumentare la coesione sociale di una collettività. Non farlo significa perdere un'opportunità.

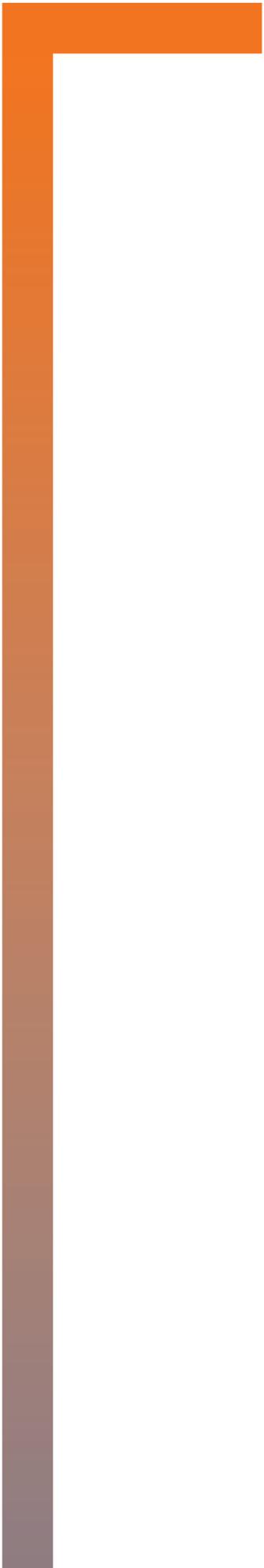
Naturalmente costruire una relazione tra due settori così diversi, cultura e *welfare*, è tutt'altro che facile. Ciò almeno per tre motivi.

- La difficoltà principale nel cooperare è data dalla fatica di capirsi reciprocamente, di riuscire a interpretare nello stesso modo i problemi, di condividere obiettivi e di dare lo stesso significato ai termini utilizzati.
- Il secondo motivo è di tipo organizzativo: biblioteche e servizi sociali dipendono spesso da direzioni e assessorati diversi, caratterizzati da differenti "catene di comando". Al problema di distanza culturale si aggiunge quindi un problema di carenza di regia e coordinamento.
- Infine, l'instaurarsi di relazioni tra questi due settori incontra ostacoli di natura normativa. In Italia, la legislazione vigente non riconosce in modo esplicito l'importanza del ruolo sociale delle biblioteche di pubblica lettura. La legislazione fa riferimento quasi esclusivamente al loro patrimonio librario e documentale. Questa situazione pesa all'interno delle istituzioni, dove il dettato normativo assume spesso un valore dirimente nell'attribuzione di funzioni e compiti.

Quali indicazioni per gli interventi futuri?

Lo studio si conclude formulando alcune indicazioni di ordine generale, sulla base delle quali si delineano dieci proposte più operative.

- Si propone di incentivare la partecipazione delle biblioteche più deboli e di facilitarne la collaborazione con quelle più esperte presenti nei sistemi bibliotecari locali. Sono ipotizzati vari modi per incoraggiare la realizzazione di questo tipo di progetti come l'aumento della percentuale di contributo della Fondazione o il finanziamento delle ore dedicate alla preparazione del progetto.
- Si raccomanda di finanziare progetti che investano in formazione del personale interno e che prevedano un piano di reclutamento di professionalità da impegnare nelle attività più innovative introdotte dal progetto. Il finanziamento di nuove professionalità potrebbe essere condizionato alla sperimentazione di attività volte a incrementare le entrate e a rendere sostenibile nel lungo periodo l'innovazione introdotta.
- Si suggerisce di aiutare le biblioteche a collaborare e scambiarsi informazioni con i settori dell'amministrazione impegnati nella realizzazione di politiche sociali.
- Si consiglia di privilegiare progetti con orizzonti di lavoro più lunghi in modo tale che le innovazioni introdotte abbiano il tempo di diventare modalità abituali di lavoro e superare il carattere di eccezionalità.
- Per quanto riguarda la valutazione, si sostiene l'opportunità di non delegare ai soggetti attuatori la scelta delle informazioni che servono a descrivere la realizzazione degli interventi e di adottare il questionario *on-line* come strumento di rilevazione di alcuni dati rilevanti.



EXECUTIVE SUMMARY


1

➤ 1. COESIONE SOCIALE E BIBLIOTECHE DI PUBBLICA LETTURA

Sebbene in Italia spesso le biblioteche di pubblica lettura siano ancora considerate soggetti fornitori di servizi culturali per il tempo libero, esse rappresentano in realtà istituti di *welfare* con un raggio d'azione assai più ampio e in grado di incidere direttamente su aspetti molto importanti della vita individuale e collettiva delle persone, come l'accesso all'informazione, l'alfabetizzazione digitale e informatica, le opportunità di autoformazione e apprendimento, le modalità di integrazione e inclusione sociale (AIB, 2011). Grazie a queste loro funzioni, le biblioteche di pubblica lettura sono a tutti gli effetti uno strumento di attuazione della stessa Costituzione italiana, impegnate a realizzare i principi democratici di uguaglianza (art. 3 Cost.), promozione della cultura (art. 9.), libertà di espressione (art. 21) e diritto all'istruzione (art. 34). È in questa prospettiva che vanno inquadrati sia il dibattito sul loro ruolo sociale e sulla necessaria maggiore integrazione tra servizi sociali e culturali, sia gli obiettivi del bando di Fondazione Cariplo oggetto di questo lavoro.

Le grandi e rapide trasformazioni sociali ed economiche che hanno investito l'Occidente, e non solo, negli ultimi decenni – dai nuovi flussi migratori al crescente inurbamento, dall'incremento della longevità al calo delle nascite, dalla globalizzazione dei mercati alla rivoluzione digitale, dalla crisi economica alla progressiva contrazione dei sistemi di *welfare* – hanno coinvolto anche il mondo delle biblioteche che si è trovato di fronte alla necessità di continuare a erogare i suoi tradizionali servizi, pur in un contesto di minori dotazioni finanziarie, ripensando al proprio ruolo nella società contemporanea e, di conseguenza, alla gerarchia delle proprie funzioni. Da un lato, infatti, la digitalizzazione del sapere sta richiedendo una riorganizzazione generale sia di queste istituzioni storicamente dedicate a collezioni fisiche e alla catalogazione, sia della professione del bibliotecario. Dall'altro, la mutata struttura sociale (e fisica) delle nostre città, con il proliferare di forme plurime di appartenenza, di nuovi ambiti di povertà e di esclusione sociale e con il progressivo contrarsi di spazi pubblici non commerciali d'incontro e di socializzazione, hanno portato le biblioteche a ripensare le proprie finalità e a presentarsi, sempre più, come agenti di cambiamento sociale.

1.1 La biblioteca come piazza del sapere

La biblioteca silenziosa, dove i libri sono in attesa dei lettori, non esiste più (Agnoli, 2009); ha fatto spazio invece alla biblioteca come "piazza del sapere", un luogo che,

come scrive David Lankes (2014), potrebbe paradossalmente anche non contenere libri. Tale nuova concezione della biblioteca, che ha al suo centro gli utenti e non più le collezioni (Janes, 2013) implica, ovviamente, anche un nuovo modo di concepire la professione del bibliotecario il quale vede spostare il punto focale del proprio lavoro dai manufatti e dai prodotti dell'apprendimento al processo di apprendimento e all'impatto che i servizi della biblioteca hanno sugli individui. Oggi, la missione dei bibliotecari consiste dunque *"nel migliorare la società facilitando la creazione di conoscenza nelle comunità di riferimento"* (Lankes, 2014, p. 23).

Per individuare la vocazione sociale delle biblioteche, basta anche solo osservare le cose che vi accadono - dai gruppi di lettura ai corsi di formazione per gli utenti, dai laboratori alle mostre - espressione di una serie di bisogni la cui soddisfazione non è più garantita da altre istituzioni quali circoli associativi e culturali, sedi di partito, oratori etc. (Chiessi, 2013). Se, dunque, è ormai ampiamente condiviso che la biblioteca è oggi uno spazio fondamentale per la soddisfazione di una serie di bisogni sociali, prima ancora che culturali e conoscitivi, e che, se ben gestita, è in grado di aumentare il capitale sociale di un territorio e di promuovere l'inclusione sociale, è però anche vero che le modalità di intervento, la qualità e la quantità delle risorse impiegate sono aspetti determinanti per l'incisività e la sostenibilità di questo suo ruolo.

Come nota Antonella Agnoli (2009), gli enormi investimenti fatti negli ultimi venticinque anni con l'obiettivo di allargare la base dei frequentatori delle biblioteche, e quindi di amplificarne anche l'impatto sociale, sono stati vanificati, per esempio, da politiche degli orari non coerenti con le aspettative dei cittadini o dall'assenza di una serie di requisiti in termini di dimensione e varietà degli spazi fisici, o, ancora, dalla mancanza di una reale conoscenza dei bisogni dell'utenza, dall'inadeguatezza degli strumenti di comunicazione, dalla mancanza di condivisione di obiettivi a lungo termine con *partner* istituzionali o del Terzo Settore etc. A tutto ciò si aggiunge, oggi più che nel passato, la strutturale carenza di adeguate dotazioni economiche e di personale. In questo contesto di grande cambiamento e di "riposizionamento" delle biblioteche, il tema della valutazione diventa centrale, non solo per valutare gli esiti degli sforzi fatti fin qui, ma anche per meglio indirizzare le strategie future.

1.2 Biblioteche e valutazione

La valutazione è un ambito di ricerca e di prassi relativamente recente in ambito biblioteconomico così come, in generale, lo è per gli altri settori della cultura. L'interesse per la valutazione dei beni e dei servizi culturali trova, infatti, stimolo dalla fine degli anni '70 in un contesto di progressiva contrazione dei sistemi di *welfare* e di profonda trasformazione delle politiche culturali, con il passaggio da una nozione egualitaria di cultura per tutti a un'idea di cultura funzionale allo sviluppo economico e sociale (Throsby, 2001), idea che si è poi consolidata nel corso degli anni '80 e '90. Anche in Italia, lo sviluppo della valutazione in ambito culturale ha trovato ragione principalmente nella progressiva contrazione della spesa pubblica e della conseguente necessità di distribuire fondi e contributi ai settori maggiormente in grado di rivitalizzare l'economia territoriale (Re, 2006). Tuttavia, nel nostro Paese, gli studi di valutazione hanno cominciato a svilupparsi più tardi che altrove, soprattutto nel corso degli anni '90, trovando poi piena fioritura nel decennio successivo (Sirchia, 2000).

Oggi, economisti e operatori di settore utilizzano un'articolata matrice disciplinare derivata in gran parte dall'economia ambientale che indica i paradigmi fondamentali,



i modelli di analisi, le soluzioni operative, i dati da rilevare e le modalità della loro elaborazione e interpretazione (Santagata, Signorello, 2000). I prezzi edonici, i *budget games*, i referendum multipli, il metodo dei costi di viaggio, le funzioni di produzione familiare e, soprattutto, i metodi di *contingent valuation* (Santagata, 1992; Santagata, Signorello, 2000; Pearce, Mourato, 1998; Navrud, Ready, 2002) sono tra le tecniche di stima monetaria più sviluppate e affidabili, i cui risultati possono offrire utili informazioni a diversi livelli del processo decisionale: in riferimento alla gestione delle istituzioni culturali e per giustificare scelte di politica culturale (Moreschini, 2003).

Gli studi di impatto delle biblioteche rientrano nell'ambito della valutazione degli investimenti in cultura e, così come per altre istituzioni culturali, hanno trovato crescente diffusione man mano che le biblioteche hanno dovuto assumere nuove funzioni e rendersi più "visibili" per ottenere fondi in un contesto di grande concorrenza nella spesa pubblica. Nel corso degli ultimi tre decenni, dunque, gli approcci e gli strumenti della valutazione in ambito culturale e biblioteconomico si sono diversificati e integrati in seguito al mutare sia degli orientamenti delle politiche culturali sia del ruolo delle biblioteche in questo paesaggio in divenire. Dall'uso prevalente di indicatori statistici relativi alla struttura, come il numero di prestiti, di volumi etc., e alla valutazione qualitativa e quantitativa dei servizi offerti in termini di disponibilità di libri e periodici, di qualità dei servizi di consultazione, di adeguatezza degli spazi, di cortesia del personale etc. (Chweh, 1982), si è passati a utilizzare strumenti più complessi per cercare di quantificare e rendere evidente il valore economico e socio-culturale delle biblioteche, in particolare di quelle di pubblica lettura (Imholz, Arns, 2007; Heaney, 2009).

Il primo risultato è stato la produzione di un'ampia e diversificata letteratura sul tema, a livello internazionale (Poll, 2014) e, in parte, anche italiano (Ventura, 2005; 2007). La valutazione di impatto economico si occupa prevalentemente di stimare i benefici diretti e indiretti delle biblioteche; le metodologie più diffuse sono la *cost benefit analysis* e la *contingent valuation* e molti studi a livello internazionale hanno tentato di dare una quantificazione dei benefici economici delle biblioteche attraverso il calcolo del ROI (*return on investment*)² (Aabø, 2009).

Strumento tradizionale nella scelta delle politiche economiche sul territorio, la *cost benefit analysis* (CBA) passa, invece, per la valutazione economica e finanziaria degli impatti ottenuti attraverso diverse soluzioni di intervento. Nonostante questo strumento sia stato ampiamente applicato in ambito culturale e anche per la valutazione delle biblioteche (Holt *et al.*, 1998; Morris *et al.*, 2001; Holt, Elliott, 2003; Elliot *et al.*, 2007) rischia però di portare a risultati fuorvianti sia nella valutazione dei benefici attesi, sia nell'analizzare gli impatti da un punto di vista sociale. Se la CBA è molto utile per identificare e quantificare effetti positivi e negativi di *policy* alternative e aiuta a individuare le implicazioni redistributive più significative, la natura stessa del settore culturale, e delle biblioteche in particolare, rende arduo quantificare quegli impatti più difficilmente valutabili su un piano strettamente monetario e di mercato come, per esempio, l'inclusione sociale o il senso di appartenenza. Inoltre, la CBA raramente è in grado di cogliere gli effetti incrociati, siano essi positivi o negativi, relativi a diverse aree d'impatto (per esempio benefici sociali a fronte di costi ambientali etc.).

2 Il ROI, ritorno sull'investimento, è calcolato cercando di cogliere tutti i benefici complessivi a livello economico che la biblioteca produce. Si sottraggono poi i costi ottenendo così il guadagno netto. Il guadagno netto è infine diviso per le risorse investite in modo da ricavare la redditività finanziaria degli investimenti effettuati in biblioteche (Ventura, 2009).



Per far fronte alla necessità di valutare l'ammontare dei benefici anche quando questi includono componenti diverse dal valore d'uso, si ricorre più frequentemente ai *contingent valuation methods* (CVM). Nati negli anni Sessanta, i CVM sono stati usati negli ultimi decenni prevalentemente in campo ambientale ma hanno trovato, a partire da tempi recenti, grande sviluppo nel settore culturale e anche per le biblioteche. La loro utilità in questo campo deriva dalla loro capacità di cogliere una domanda non di mercato di beni con un alto contenuto culturale poiché si basano su indagini volte a ricavare l'ammontare che gli individui sono disposti a pagare per un dato cambiamento relativo a un bene o un servizio. Anche nel mondo delle biblioteche non mancano interessanti applicazioni dei CVM (Aabø, 2005); tuttavia ci si chiede se questi modelli siano effettivamente efficienti soprattutto in considerazione delle difficoltà di ordine concettuale e metodologico legate al fatto che l'intera procedura di valutazione si basa su uno scenario ipotetico. Vi è poi l'alta probabilità di incorrere in problemi "tecnici" relativi allo svolgimento delle interviste e la difficoltà per le persone di assegnare valori monetari a beni non di mercato come una biblioteca. Ancora, vanno sottolineate anche le difficoltà insite nell'identificazione della popolazione interessata dal cambiamento e dalla conseguente scelta del campione da intervistare: se, infatti, può essere abbastanza semplice individuare chi usufruisce in modo concreto di una risorsa, è assai più complesso determinare chi ne ricava un interesse non necessariamente legato all'uso bensì ad altri fattori, quale la possibilità di poterne usufruire in futuro o la possibilità che ne possano fruire le generazioni future o anche il piacere edonistico dato dalla semplice esistenza del bene/servizio.

A prescindere da queste problematiche tecniche di applicazione dei CVM, ci si chiede, infine, se effettivamente un tale metodo di valutazione sia in grado di esaurire il problema della quantificazione del valore del bene "biblioteca" che, nel complesso, deriva da componenti difficilmente esprimibili in termini monetari. Il CVM, infatti, pur cogliendo in parte le componenti legate al valore di non uso, si basa su valutazioni di mercato. Il valore culturale e sociale della biblioteca è però multi-dimensionale, non univoco e soprattutto manca di una comune unità di misura (Throsby, 2003) ed è dunque difficile pensare che la CVM possa effettivamente cogliere queste sfaccettate componenti di valore.

Le biblioteche pubbliche sono spesso strutture piuttosto piccole che tuttavia presentano un alto grado di complessità dal momento che offrono un'ampissima gamma di servizi rivolti ad aree molto diverse della vita degli individui (servizi per bambini, per adulti e per anziani) e che rispondono ai bisogni più diversi: informativi, educativi, culturali e ricreativi

etc. Per questa ragione valutare l'impatto delle biblioteche sugli individui e sulla comunità vuol dire valutare aspetti sfuggenti e intangibili come l'accesso all'informazione, il benessere e l'inclusione sociale – per citarne solo alcuni (Chiessi, 2011).

Negli ultimi anni, quindi, c'è stato un ripensamento, da parte della comunità scientifica, sull'opportunità di un utilizzo esclusivo di tali metodologie e gli orientamenti più recenti hanno dunque visto l'introduzione, a fianco della CVM o della CBA, di altre metodologie qualitative particolarmente utili per valutare l'impatto sociale, oltre che economico, delle biblioteche. Tali metodologie si basano sulla somministrazione di questionari volti a indagare i comportamenti dell'utenza e del personale delle biblioteche, su interviste, *focus group* e sull'osservazione del comportamento degli utenti e su indagini di *customer satisfaction* (Debono, 2002).

L'utilizzo di questi strumenti può essere applicato tanto alla valutazione in termini di benessere individuale (inteso come cambiamento nei comportamenti degli individui, sviluppo di abilità e competenze, successo nello studio o nella professione) quanto all'impatto sociale complessivo (in termini di inclusione sociale, rafforzamento dell'identità locale). Va tuttavia sottolineato come queste metodologie, pur avendo provato una certa efficacia, presentano ancora una serie di limiti in termini di comparabilità dei risultati tra diverse realtà, di coinvolgimento dei non-utenti, di risorse economiche e umane per la loro implementazione, di tempi di indagine e di verifica dei risultati e della loro permanenza nel tempo.

1.3 Le biblioteche come agenti di coesione

In anni recenti, la letteratura di settore ha dedicato uno spazio crescente all'analisi delle biblioteche come agenti di coesione sociale (per una rassegna si vedano, tra gli altri, Birdi *et al.*, 2008; Pateman, Vincent, 2012) e sulle modalità organizzative e operative che possono rafforzare questo loro ruolo (Harris, Dudley, 2005; Berryman, 2005; Glorieux *et al.*, 2007). Numerose ricerche hanno valutato l'impatto dei servizi e delle attività della biblioteca su specifici gruppi di utenti e di non utenti analizzando questi effetti sotto numerosissime prospettive che vanno dal ruolo delle biblioteche nei processi di *community building* (Kerslake, Kinneil, 1997; Debono, 2002) al loro contributo in termini di sviluppo di competenze utili ad agevolare il reinserimento nel mondo del lavoro (Sawyer, 1996), al ruolo delle biblioteche nella diffusione della letteratura dall'infanzia e ai relativi benefici in termini di alfabetizzazione (Southern Ontario Library Service, 2007) e molto altro.

Volendo riassumere, i principali ambiti analizzati dalla letteratura sul ruolo sociale delle biblioteche riguardano principalmente: il contributo delle biblioteche alla costruzione di una comunità e al senso di appartenenza; lo sviluppo di fiducia negli individui e nelle comunità; la fornitura di spazi pubblici "neutri" di socializzazione; il ruolo educativo; la promozione della lettura e dell'alfabetizzazione; la salute; l'equità nella erogazione dei servizi culturali. La letteratura pone inoltre una particolare attenzione sul ruolo delle biblioteche come "sviluppatrici" di capitale sociale, come agenti che favoriscono e incoraggiano l'impegno civico, che sostengono gli ideali democratici rendendo le informazioni liberamente disponibili a tutti i cittadini, che colmano il capitale sociale impegnandosi in *partnership* con altre organizzazioni di comunità (Hillenbrand, 2005).

Sebbene vi sia oggi ampia condivisione sul contributo sociale delle biblioteche, non mancano una serie di criticità legate, da un lato, alle condizioni in cui si trovano oggi ad operare, dall'altro all'apparente mancanza di unitarietà di vedute su come tale ruolo sociale possa essere rafforzato e valutato. Riguardo al primo fronte è evidente, anche a livello internazionale, che oggi le biblioteche sono sotto forte pressione per fornire servizi di alta qualità, ma si trovano spesso a operare con risorse economiche sempre minori. I tagli operati negli ultimi anni sono stati trasversali e hanno coinvolto sia realtà più "statiche", sia biblioteche in prima linea nella lotta all'esclusione sociale. Inoltre, un secondo elemento di criticità riguarda il personale in costante diminuzione. Anche questo problema non riguarda solo il contesto italiano e in un recente rapporto sulle biblioteche nel Regno Unito si legge "che cosa accade a un servizio quando, dall'averne uno specialista per bambini in ogni biblioteca, si trova ad averne uno per quartiere o per distretto?". Per quanto concerne il secondo fronte, invece, se a livello teorico il ruolo delle biblioteche pubbliche nella lotta all'esclusione sociale è ben documentato, le implicazioni professionali e culturali per i bibliotecari sono stati empiricamente poco affrontati (Pateman, Vincent, 2012). Tra i contributi di maggior valore si segnala quello di Harris e Dudley (2005) che hanno stilato una *checklist* per valutare il reale contributo della biblioteca alla coesione sociale. Questo strumento contiene una serie di domande di autovalutazione che la biblioteca dovrebbe porsi in 5 ambiti strategici.

Policy e strategie. C'è una formale integrazione tra le strategie dei partenariati locali e le strategie della biblioteca?

Reclutamento e formazione del personale. Lo *staff* della biblioteca è rappresentativo della comunità cui la biblioteca offre i propri servizi? I bibliotecari capiscono in che modo gli obiettivi di coesione sociale sono riflessi nel loro lavoro quotidiano? I bibliotecari hanno chiaro come le strategie della biblioteca nel suo complesso incorporino gli obiettivi di coesione sociale? I bibliotecari sono preparati sulle culture "altre" cui offrono i propri servizi (esempio sulle diverse religioni, tradizioni, diete etc.). La formazione interna è in grado di rafforzare queste competenze?

Riduzione delle barriere. Quali sono i requisiti minimi richiesti agli utenti per accedere ai servizi della biblioteca? Quali sono le azioni messe in atto per ridurre le barriere burocratiche all'uso della biblioteca?

Marketing. C'è un piano strategico per promuovere il ruolo e i servizi della biblioteca presso la comunità? Questo piano, se c'è, si rivolge anche a possibili *partner* e istituzioni locali?

Consultazione e coinvolgimento degli utenti. Ci sono processi formali e organizzati di consultazione e coinvolgimento degli utenti? C'è un sistema di raccolta sistematica di *feedback* in grado di cogliere anche suggerimenti informali?

Solo una biblioteca in grado di rispondere positivamente a tutte queste domande può essere in grado di operare efficacemente sulla comunità e sulla coesione sociale stimolando: l'interazione tra le persone, l'interazione con altre strutture del sociale, il miglioramento del livello di istruzione, il passaggio da un uso passivo dei servizi a un uso attivo e partecipato.


2

➤ 2. IL PROGRAMMA DELLA FONDAZIONE E LA STRATEGIA DI VALUTAZIONE

Dal 2009 al 2013 la Fondazione Cariplo ha pubblicato il bando “Favorire la coesione sociale mediante le biblioteche di pubblica lettura” che assegna alle biblioteche – in collaborazione con le organizzazioni *nonprofit* - un ruolo chiave per la promozione della coesione sociale. L’idea di fondo è che le biblioteche possano attivare processi di inclusione attraverso il coinvolgimento di ampie fasce della popolazione nei circuiti di fruizione e produzione culturale³.

Con questo intervento che, come vedremo, dalla sua prima edizione ha subito una serie di evoluzioni, la Fondazione ha voluto contribuire a un obiettivo di carattere generale, “aumentare la coesione sociale” – cioè il rafforzamento dei legami di affinità, dei comportamenti di solidarietà e delle occasioni di incontro e confronto tra individui e gruppi che compongono una certa collettività - mediante la mobilitazione di risorse culturali e competenze professionali che sono patrimonio tipico delle istituzioni bibliotecarie. Per le cinque edizioni del bando, la Fondazione ha stanziato complessivamente €7,2 milioni, assegnandone 5,1 a favore di 92 progetti. Complessivamente, tali contributi sono andati a beneficiare 305 biblioteche (tabella 2.1).

Questo studio – che riguarda i 54 progetti già conclusi e rendicontati nella primavera 2014 – ha lo scopo dell’indagine di apprendere e diffondere lezioni utili a migliorare la gestione e l’efficacia degli interventi che potrebbero essere finanziati in futuro (dalla Fondazione o da altri soggetti pubblici o privati). Questo capitolo sintetizza le caratteristiche del programma della Fondazione e illustra gli elementi essenziali della strategia di valutazione.

2.1 Gli assunti alla base del programma

Il programma della Fondazione si basa su tre assunti di fondo.

3 Si veda in proposito lo studio di approfondimento promosso dalla Fondazione Cariplo (2009) e pubblicato in questa collana.

Tabella 2.1 – Risorse e progetti finanziati

	2009	2010	2011	2012	2013	Totale
Budget	€ 1.200.000	€ 2.000.000	€ 2.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 7.200.000
Progetti pervenuti	75	62	31	31	33	232
Progetti finanziati	30	21	15	11	15	92
Contributi assegnati	€ 1.200.000	€ 1.261.000	€ 900.000	€ 650.000	€ 1.125.000	€ 5.136.000
N. biblioteche coinvolte nei progetti finanziati	63	111	54	27	50	305
Contributo medio per progetto	€ 40.000	€ 60.048	€ 60.000	€ 59.091	€ 75.000	€ 55.826

Fonte: Fondazione Cariplo, 2015

La carenza di “coesione sociale” nelle comunità locali

I processi socioeconomici e le trasformazioni demografiche in atto nelle società contemporanee hanno accresciuto il problema della frammentazione sociale, con uguale intensità nei grandi centri urbani e nei centri medi e piccoli. Alle persone manca sempre più spesso il tempo, e anche gli spazi, sia per condividere valori, esperienze e idee, sia per frequentare amici e conoscenti. Le statistiche più recenti, tratte dall'indagine multiscopo sulle famiglie condotta dall'Istat, mostrano come in Italia la percentuale di persone che dichiara di frequentare gli amici tutti i giorni sia calata in 20 anni di quasi 10 punti percentuali (dal 28% al 19%), mentre coloro che dichiarano di non aver mai il tempo di frequentare gli amici è aumentata di circa un punto e mezzo (dal 4 al 5,5%).

Accanto a questa frammentazione sociale si riscontra un insufficiente accesso alle risorse culturali e della conoscenza, come ad esempio i musei o le associazioni culturali, da parte di alcuni gruppi/segmenti di cittadini che presentano così un *deficit* di conoscenze e di competenze, oltre che d'identità. Statistiche recenti, sempre tratte dall'indagine multiscopo delle famiglie, mostrano ad esempio un calo importante, di circa 5 punti percentuali, tra gli adolescenti (14-17enni) nella frequenza di associazioni culturali e ricreative (dal 11,7% al 7,3%). Molto spesso alcuni segmenti della popolazione - in particolar modo, ma non esclusivamente, le comunità migranti - esercitano un ruolo passivo nella vita della comunità locale. La frammentazione sociale ha dunque una specifica declinazione in ambito culturale che riguarda la difficoltà di accesso all'informazione e alla conoscenza (specie per i gruppi e i soggetti più fragili), la scarsa partecipazione ai processi di fruizione e produzione culturale e, in generale, uno scarso senso d'identità e appartenenza delle comunità locali.

Le biblioteche possono svolgere un ruolo di agenti di coesione sociale

Il secondo assunto alla base del programma è che la biblioteca possa farsi portatrice di un cambiamento positivo in seno alle comunità locali, rafforzandone i legami

sociali, le conoscenze e le competenze culturali. In questa ipotesi le biblioteche possono aiutare i cittadini a esplorare le differenze presenti nella comunità, a promuovere il patrimonio e le tradizioni culturali, a riconoscere i problemi e a realizzare soluzioni.

Il fatto che le biblioteche siano anche uno spazio pubblico fondamentale in molte comunità locali, il cui uso è in genere incoraggiato e gratuito, le rende potenzialmente un luogo ideale per ospitare iniziative culturali e sociali. Lo sviluppo di relazioni sociali coese a livello locale richiede l'utilizzo di una molteplicità di spazi: la biblioteca dovrebbe essere capace di adattare i propri spazi alle esigenze della comunità, coprendo i vuoti ed evitando le sovrapposizioni.

Come già accennato nel capitolo precedente, le biblioteche vedono però impoverito il loro ruolo di agenti di coesione sociale principalmente a causa di sei fattori: *i)* politiche degli orari non coerenti con le esigenze dei cittadini; *ii)* assenza di una serie di requisiti in termini di dimensione e varietà degli spazi fisici; *iii)* mancanza di una approfondita conoscenza dei bisogni dell'utenza (soprattutto quella potenziale); *iv)* inadeguatezza degli strumenti di comunicazione; *v)* mancanza di condivisione di obiettivi a lungo termine con *partner* istituzionali o del Terzo Settore; *vi)* strutturale carenza di risorse economiche adeguate.



Gli incentivi (previsti nei progetti) a collaborare con soggetti nonprofit possono incidere sulle carenze delle biblioteche

L'ultimo assunto riguarda la capacità del contributo economico erogato dalla Fondazione di:

- a. attivare progetti e mettere in moto collaborazioni tra biblioteche ed enti del privato sociale che, in assenza di tale incentivo, non avrebbero avuto luogo;
- b. correggere in modo duraturo, grazie ai progetti realizzati, le carenze organizzative e strutturali che limitano il ruolo di agenti di coesione sociale delle biblioteche.

Questi tre assunti, rimasti invariati nel tempo, sono stati formulati in modo diverso, di anno in anno, in considerazione di quanto emergeva dal costante confronto degli uffici con gli operatori del settore. Nelle diverse edizioni del bando, la Fondazione ha, da un lato, parzialmente ridefinito i propri obiettivi, dall'altro introdotto modifiche sulle modalità di redazione dei progetti, le spese ammissibili, le attività finanziate e i criteri di valutazione. La tabella 2.2 descrive l'evoluzione degli obiettivi generali e specifici

Tabella 2.2 – Obiettivi generali e specifici del bando nelle diverse edizioni

	2009	2010	2011-2012-2013
Obiettivo generale	Inclusione e coesione sociale	Coesione sociale	Coesione sociale
Obiettivi specifici e destinatari principali	Avvicinamento dei soggetti tradizionalmente esclusi attraverso la rimozione delle barriere all'accesso (1)	Avvicinamento di nuovi pubblici attraverso la rimozione delle barriere all'accesso (1)	Obiettivo dell'accesso non può essere unico obiettivo del progetto ma deve essere abbinato a uno dei seguenti tre:
Il numero tra parentesi indica l'ordine di presentazione degli obiettivi	Coinvolgimento dei soggetti tradizionalmente esclusi nella gestione delle attività (2)	Coinvolgimento dei cittadini nella gestione delle attività (con particolare attenzione all'attivazione di volontariato) (2)	Coinvolgimento dei cittadini nella gestione delle attività (con particolare attenzione all'attivazione di volontariato) (3)
	Confronto e scambio tra soggetti e gruppi diversi (3)	Emersione e valorizzazione di espressioni creative diverse (pluralismo) (3)	Emersione e valorizzazione di espressioni creative diverse (pluralismo) (1)
		Confronto e scambio tra soggetti e gruppi diversi (con particolare attenzione al confronto interculturale e intergenerazionale)	Confronto e scambio tra soggetti e gruppi diversi (con particolare attenzione al confronto interculturale e intergenerazionale) (2)

Fonte: Elaborazione degli autori sui testi dei bandi

nelle cinque edizioni del bando. In sintesi, si evidenzia un progressivo spostamento del *focus* del bando dal concetto di "inclusione sociale" - attinente alla necessità di includere nella comunità aree della popolazione caratterizzate da particolari condizioni di emarginazione e svantaggio - a quello di "coesione sociale" - che prende in considerazione l'intera comunità per rafforzarne i legami interni.

Per quanto concerne invece gli interventi finanziati, negli anni la Fondazione ha reso sempre più dettagliati e specifici i propri criteri di valutazione per indurre i soggetti proponenti a meglio definire il quadro logico degli interventi e a redigere progetti quanto più chiari e completi relativamente ad alcuni elementi costitutivi: (1) la definizione del problema collettivo che l'iniziativa intende affrontare; (2) l'individuazione dei *target* da raggiungere; (3) la pianificazione delle attività da realizzare all'interno dell'iniziativa; (4) l'esplicitazione delle ricadute previste in termini d'incremento della coesione sociale; (5) la costruzione di procedure di monitoraggio e valutazione.

A testimonianza dei cambiamenti introdotti nel corso del tempo, la tabella 2.3 confronta i criteri di valutazione dei progetti utilizzati nella prima e nell'ultima edizione del bando. Tale confronto evidenzia l'evoluzione delle richieste della Fondazione finalizzate ad aiutare i partecipanti a meglio definire e comunicare le loro strategie d'intervento. Particolare attenzione è stata prestata alla definizione del "concreto cambiamento" che il progetto si propone di produrre sui gruppi destinatari del progetto. L'idea è che il progetto sia successivamente valutato non solo in base alla quantità di attività svolte e di destinatari raggiunti, ma anche sulla sua capacità di generare gli effetti attesi, cioè di modificare positivamente i fenomeni sui quali interviene.

Tabella 2.3 – Criteri di valutazione e di merito dei progetti, bandi 2009 e 2013

Bando 2009	Bando 2013
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presenza di una strategia organizzativa ed economico-finanziaria sostenibile; ▪ Attenzione a particolari bisogni espressi dalla comunità di riferimento, in particolare attivando collaborazioni con organi preposti all'attività di lettura e risposta ai bisogni sociali; ▪ Presenza di accordi con il sistema bibliotecario di appartenenza (ove presente); ▪ Qualità e valore culturale espresso dalle iniziative proposte; ▪ Capacità di ideare iniziative a partire dal patrimonio culturale curato dalla biblioteca; ▪ Articolazione della strategia e la sua sostenibilità nel lungo periodo; ▪ Capacità di coinvolgere nella ideazione e gestione del progetto più soggetti nonprofit attivi nel territorio; ▪ Grado di coinvolgimento dei beneficiari del progetto nella sua stessa organizzazione; ▪ Attenzione alle modalità di comunicazione e promozione delle nuove iniziative proposte; ▪ Ricadute sia di miglioramento dei servizi offerti dalla biblioteca sia di maggiore accesso e partecipazione alle sue attività; ▪ Qualità e significatività del partenariato proposto; ▪ Congruità del piano di spesa presentato. 	<p>Offrire un'<i>analisi del contesto</i> orientata a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ definire il problema che intendono affrontare in relazione alla coesione sociale e la sua rilevanza nel contesto; ▪ descrivere le principali politiche pubbliche con cui il progetto andrà a interagire; ▪ individuare gli attori socio-culturali con cui i partner collaboreranno per agganciare i gruppi destinatari e/o realizzare determinate azioni. <p>Enucleare gli <i>obiettivi dell'intervento</i> tra quelli proposti dal bando avendo cura di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dettagliarli in obiettivi specifici e concreti riferiti ai gruppi destinatari; ▪ rappresentare quantitativamente i destinatari (in rapporto alla popolazione residente e all'utenza della biblioteca) e le modalità con cui si intende intercettarli. <p>Descrivere il <i>piano operativo</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ suddividere il progetto in azioni e, per ciascuna di esse, indicare: <ul style="list-style-type: none"> ▪ quali sono le attività previste e le relative realizzazioni, ▪ quali enti del partenariato ne sono responsabili, ▪ quali soggetti esterni al partenariato vengono eventualmente coinvolti, ▪ quanti sono i beneficiari attesi per gruppo destinatario, ▪ qual è il contributo al cambiamento perseguito; ▪ formulare una proposta culturale di qualità, attrattiva per i gruppi destinatari e che valorizzi il patrimonio e gli spazi della biblioteca; ▪ includere almeno un'azione di miglioramento gestionale/organizzativo della biblioteca. <p>Definire il <i>cambiamento concreto</i>, ovvero il modo in cui l'obiettivo viene raggiunto, che prevedono di produrre sui gruppi destinatari in relazione agli obiettivi specifici del progetto e in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ individuare gli indicatori o i fattori osservabili attraverso cui verrà verificato l'incremento di coesione sociale nel territorio d'intervento; ▪ descrivere la metodologia di valutazione dei risultati del progetto in riferimento alla coesione sociale. <p>Descrivere la <i>strategia per il consolidamento del cambiamento</i> e in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ indicare le misure previste al fine di stabilizzare i servizi sperimentati attraverso il progetto; ▪ ingaggiare il sistema bibliotecario nella diffusione dei modelli sperimentati ritenuti efficaci.

Fonte: Elaborazione degli autori sui testi dei bandi

Oltre a ciò, va sottolineato come nel corso del tempo la Fondazione abbia cercato di dare sempre maggiore spazio, accanto alle attività volte direttamente a promuovere il coinvolgimento attivo degli utenti e a favorire l'incontro dei cittadini, anche ad attività di natura organizzativa, come la formazione del personale interno delle biblioteche, e di natura logistica, come l'adeguamento degli spazi utilizzati e l'aggiornamento del patrimonio documentale e tecnologico. Questa scelta è motivata dalla convinzione che per rendere sostenibile l'innovazione introdotta grazie al progetto, occorre non solo realizzare esperienze emblematiche di un nuovo modo di operare, ma anche incidere in profondità sul capitale di risorse di cui può disporre l'ente.

2.2 I risultati attesi dalla realizzazione dei progetti

I progetti finanziati sono piuttosto eterogenei in termini di finalità da raggiungere, popolazioni *target* di riferimento e attività realizzate. I risultati attesi dalla realizzazione dei singoli progetti sono dunque differenti e possono variare in base all'obiettivo prioritario. In alcuni casi, l'obiettivo è garantire l'accesso ai prestiti bibliotecari a categorie altrimenti escluse: ad esempio, vi sono iniziative tese a fare in modo che anziani e malati che non possono recarsi in biblioteca per motivi di salute possano comunque ricevere a casa i volumi che desiderano leggere. In altri casi, l'obiettivo è fare in modo che chi frequenta la biblioteca non rimanga un utente passivo, ma si trasformi in protagonista di eventi socio-culturali come rappresentazioni teatrali e letture pubbliche. In altri casi ancora si tratta di migliorare le competenze del personale che opera nella biblioteca mediante corsi di specializzazione e di aggiornamento professionale.

Al di là di queste evidenti differenze, è possibile individuare alcuni cambiamenti trasversali che il programma vuole indurre in tutte le realtà locali impegnate. Possiamo classificare tali cambiamenti in quattro categorie distinte:

1. i cambiamenti interni alla biblioteca, che riguardano l'organizzazione del lavoro e il tipo di attività che essa svolge;
2. i cambiamenti della domanda di servizi bibliotecari, che fanno riferimento alla quantità di utenti abituali, al tipo di prestazioni che essi richiedono, al modo in cui essi vivono gli spazi messi a disposizione della biblioteca;
3. i cambiamenti nei comportamenti abituali di coloro che hanno preso parte ai progetti e che, in virtù di questa loro partecipazione, possono avere sviluppato una vita più attiva, più aperta agli altri o semplicemente più consapevole dei problemi;
4. i cambiamenti nelle percezioni dei componenti della comunità locale rispetto al ruolo che la biblioteca svolge nella costruzione di nuove relazioni sociali e nel dare impulso a momenti di aggregazione e di confronto tra gli abitanti.

La figura 2.1 illustra in estrema sintesi gli elementi fondamentali della "teoria del cambiamento" che sta alla base del programma: i tre assunti illustrati nel precedente paragrafo e i risultati attesi distinti per ciascun tipo di cambiamento.

2.3 Le domande di valutazione

La Fondazione ha elencato quattro ordini di domande sulla base delle quali costruire il progetto di valutazione. Queste quattro dimensioni di analisi possono essere facilmente collegate al modello logico illustrato in precedenza. Le risposte a tali domande consentono di comprendere in che misura la "teoria del cambiamento", sulla quale

Figura 2.1 - Ipotesi di modello logico per il programma della Fondazione Cariplo sulle biblioteche



poggia il programma, si sia verificata nella realtà. La valutazione *ex post* del Bando “Favorire la coesione sociale mediante le biblioteche di pubblica lettura” si è mossa lungo queste quattro direttive per rispondere nel modo più esauriente possibile alle domande della Fondazione:

Che cosa è stato realizzato?

L’idea consiste nell’indagare se ciò che è stato realizzato, grazie ai contributi erogati attraverso il bando, si avvicina o meno alle attività innovative che il programma intendeva promuovere. In che modo gli obiettivi del bando si sono trasformate in attività e servizi concreti? Quali prodotti hanno generato? Le attività realizzate sono coerenti con il primo obiettivo di cambiamento riportato nel modello logico? In che misura i nuovi contributi hanno rimpiazzato risorse pubbliche non più disponibili?

Quanti e quali beneficiari sono stati raggiunti?

In questo caso l’obiettivo è capire se i progetti hanno raggiunto quelle fasce di popolazione che solitamente non fruiscono dei servizi bibliotecari e comunque non frequentano abitualmente le biblioteche. I documenti di rendicontazione non sempre permettono di avere una chiara rappresentazione delle caratteristiche di coloro che hanno preso parte ai progetti, è stato dunque necessario effettuare una discesa sul campo nel tentativo di raccogliere informazioni di prima mano. Non si tratta ancora di esplorare i cambiamenti che hanno riguardato l’utenza delle biblioteche (se tale utenza sia aumentata, se richieda servizi diversi da quelli tradizionali, se abbia cambiato i propri comportamenti abituali) ma, più semplicemente, offrire una descrizione delle caratteristiche essenziali dei partecipanti ai vari progetti.

Quali cambiamenti sono stati generati?

La terza esigenza della Fondazione riguarda la descrizione dei cambiamenti generati dal progetto. L’elenco dei cambiamenti che è possibile si verifichino in seguito alla realizzazione del programma è stato introdotto nel paragrafo precedente e rappresentato all’interno del quadro logico. Lo studio ha documentato i cambiamenti che si sono prodotti lungo le prime due categorie ipotizzate: cambiamenti interni alle biblioteche e cambiamenti relativi alla domanda di servizi bibliotecari.

Quali sono le prospettive di sostenibilità?

Una delle sfide affrontate dai soggetti coinvolti nelle quattro edizioni del bando è garantire la continuità degli interventi realizzati. Si tratta di un’evidente minaccia alla buona riuscita del programma: anche qualora il progetto fosse riuscito a produrre un cambiamento nel modo di operare della biblioteca e nell’utenza, la situazione potrebbe ritornare al punto di partenza, qualora le attività innovative introdotte dal progetto non proseguissero per mancanza di risorse.

2.4 Il campo di analisi

Come già ricordato il campo di analisi riguarda i 54 progetti già conclusi e rendicontati al momento dell’avvio della valutazione. La tabella 2.4 mostra il numero di progetti per le quattro annualità considerate. Naturalmente, prevalgono i progetti più vecchi

Tabella 2.4 - Classificazione dei progetti per anno e per budget

Anno	N Progetti	% Progetti	Budget totale	% Budget	Budget medio	Budget minimo	Budget massimo
2009	28	52%	1.123.000	48%	40.107	1.500	225.000
2010	16	30%	651.000	28%	40.688	5.000	80.000
2011	9	17%	501.000	22%	55.667	7.000	270.000
2012	1	2%	50.000	2%	50.000	50.000	50.000
Totale	54	100%	2.325.000	100%	43.056	1.500	270.000

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Fondazione Cariplo, 2014

Tabella 2.5 - Classificazione dei progetti per classe di spesa

Classe di contributo	N	%	totale erogato	% erogato
Meno di 10.000	7	13%	43.200	2%
Tra 10.000 e 29.999	14	26%	236.300	10%
Tra 30.000 e 49.999	17	31%	649.500	28%
Tra 50.000 e 99.999	14	26%	901.000	39%
Più di 200.000	2	4%	495.000	21%
Totale	54	100%	2.325.000	100%

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Fondazione Cariplo, 2014

(più della metà sono stati finanziati nel 2009) mentre sono quasi assenti i progetti del 2012, in quanto molti di essi, al momento dell'avvio del lavoro non avevano concluso o rendicontato le proprie attività.

Come si vede nella tabella 2.5 i progetti sono molto eterogenei per ammontare del contributo concesso: si va da un contributo minimo di €1.500 fino a un massimo di €270.000. Il contributo medio è circa di €43.000. Un terzo dei progetti è stato finanziato per importi medi, che variano tra €30.000 e €50.000. I progetti per importi superiori a €200.000 sono due, entrambi realizzati a Milano (bando 2009 e 2011).

Le biblioteche coinvolte sono state complessivamente 107, di cui 5 finanziate due volte (in progetti differenti). Due terzi dei progetti presentati hanno coinvolto una sola biblioteca. La figura 2.2 mostra la distribuzione dei progetti finanziati: quasi la metà dei progetti è stato realizzato nella provincia di Milano, mentre nessun progetto è stato finanziato nella provincia lombarda di Mantova. Due progetti sono stati finanziati nelle province piemontesi del novarese e del verbanese. Due progetti sono stati finanziati nelle province piemontesi del novarese e del verbanese.

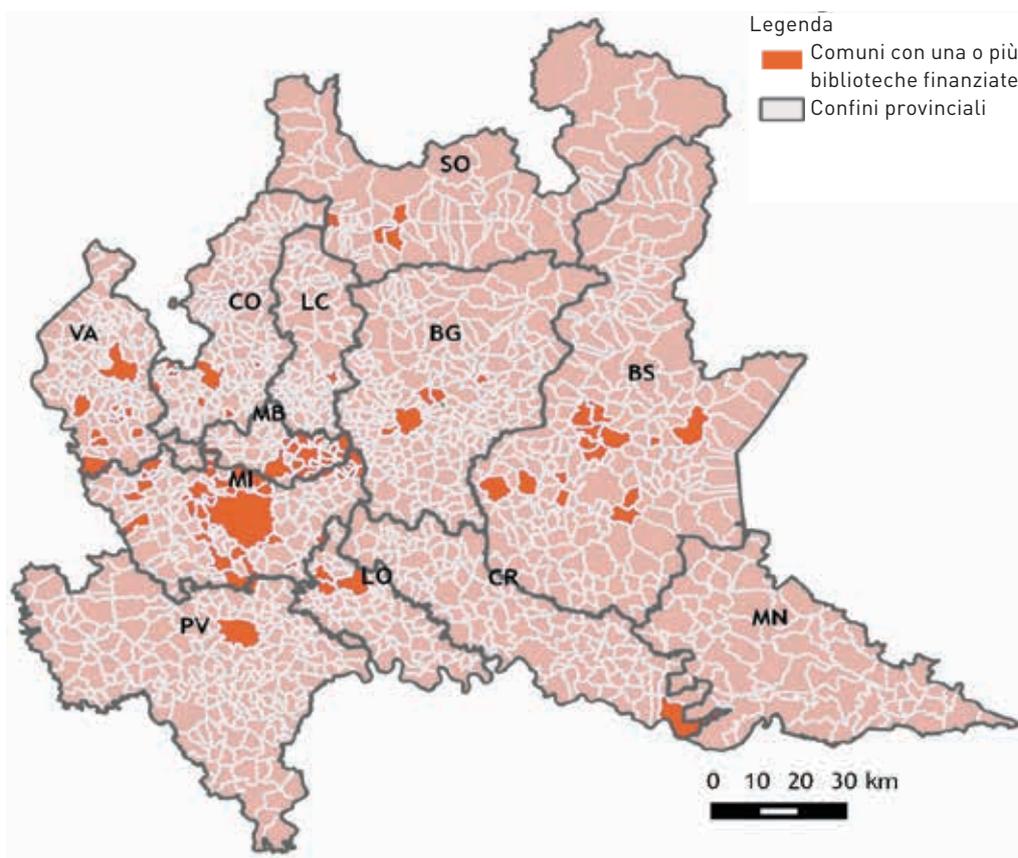
Per ogni biblioteca è stato concesso un contributo di circa €20.000 (tabella 2.6).

Tabella 2.6 - Distribuzione per numero di biblioteche coinvolte ed entità del contributo

Biblioteche coinvolte	N	%	Contributo medio per progetto	Contributo medio per progetto
1	38	72%	29.508	29.507
2	2	4%	35.000	17.500
3	4	7%	50.050	16.683
4	4	6%	49.625	12.406
5	1	2%	225.000	45.000
6	2	4%	71.500	11.917
7	1	2%	47.000	6.714
8	1	2%	50.000	6.275
10	1	2%	270.000	27.000
Totale	54	100%	43.056	20.759

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Fondazione Cariplo, 2014

Figura 2.2 - La distribuzione territoriale delle biblioteche finanziate



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Fondazione Cariplo, 2014 – sono esclusi dalla rappresentazione i comuni di Omegna (VCO) e Cameri (NO).



2.5 Le indagini realizzate

Per rispondere alle domande valutative, sono state utilizzate diverse fonti informative e modalità d'analisi.

2.5.1 L'analisi della documentazione

La *prima fonte informativa* è costituita dalla documentazione prodotta dagli enti: schede di presentazione del progetto in fase di candidatura e schede di rendicontazione presentate dopo la realizzazione delle attività. Obiettivo dell'analisi della documentazione è la raccolta e la sistematizzazione, per tutti i progetti finanziati, delle informazioni relative a:

- attività realizzate;
- obiettivi specifici delle attività;
- forme di partenariato (numero, tipologia e ruolo di biblioteche ed enti del Terzo Settore coinvolti);
- utenza raggiunta;
- coinvolgimento di volontari;
- costi dell'intervento e dimensione del contributo.

Gli interventi finanziati nelle quattro edizioni del bando sono tra loro molto eterogenei (per tipologia di partenariato coinvolto, *target* dei beneficiari, attività realizzate, *budget* di progetto e localizzazione) e presentano un elevato grado di frammentazione che finisce per differenziarli fortemente tra loro, se non per lo scopo di fondo al quale tendono, per le ricette di *policy* che applicano. Tale frammentazione innesca una naturale tendenza alla perdita di informazioni con la conseguente difficoltà di offrire una lettura aggregata degli interventi. Da questa difficoltà è nata la prima domanda di valutazione alla quale si è cercato di rispondere classificando gli interventi in categorie progettuali omogenee⁴.

⁴ Una versione più approfondita di questa analisi è riportata nel documento *Dati ed elaborazioni per la valutazione del bando "Favorire la coesione sociale mediante le biblioteche di pubblica lettura"*, disponibile su richiesta in Fondazione Cariplo. Per informazioni: chiarabartolozzi@fondazionecariplo.it.

2.5.2 Le indagini sul campo

La seconda fonte informativa è costituita dalle risposte raccolte mediante due indagini che hanno riguardato rispettivamente l'implementazione dei progetti e i cambiamenti percepiti (tabella 2.7):

- il primo questionario è stato indirizzato ai responsabili dei progetti per raccogliere informazioni rispetto alla loro implementazione (aspetti innovativi del progetto, principali difficoltà incontrate, modelli per la sostenibilità delle attività, etc.);
- il secondo questionario è stato indirizzato ai referenti di tutte le biblioteche coinvolte. È stato utile per raccogliere informazioni sui cambiamenti percepiti nelle biblioteche in seguito alla realizzazione del progetto.

La tabella 2.7 sintetizza numerosità e tassi di risposta delle due indagini.

Tabella 2.7 – Questionari inviati e tassi di risposta

Tipologia	N questionari inviati	N questionari completati	%
Indagine sull'implementazione	54	44	81%
Indagine sui cambiamenti percepiti	112	69	62%
Totale	166	113	68%

Fonte: Elaborazione degli autori sui dati dei questionari

2.5.3 L'analisi degli effetti

Sebbene il progetto iniziale non la prevedesse, nel corso dei primi mesi di lavoro, è emersa la possibilità di condurre un'analisi sui cambiamenti relativi alla domanda di servizi bibliotecari: *in che misura è cambiata l'affluenza degli utenti grazie ai progetti realizzati? È possibile identificare effetti sulle caratteristiche dell'utenza?*

Per rispondere a queste domande sono stati utilizzati i dati strutturali dell'Anagrafe Biblioteche Lombarde (ABiL) raccolti dalla Regione Lombardia su tutte le biblioteche presenti sul territorio. In questo modo è stato possibile realizzare un ulteriore approfondimento che ha permesso di:

- approfondire i profili delle biblioteche finanziate: quali sono le loro caratteristiche? Ma soprattutto, sono significativamente differenti dalla media?
- realizzare una valutazione quantitativa dei cambiamenti prodotti dal bando attraverso "logica controfattuale", ovvero confrontando biblioteche che hanno partecipato al bando e biblioteche simili alle prime che però non vi hanno partecipato. Questa strategia di confronto tra soggetti con caratteristiche analoghe permette di verificare non solo se vi è stato un cambiamento, ma anche e soprattutto di stimare se questo cambiamento sia imputabile o meno al progetto finanziato.

Il modello di analisi utilizzato per la valutazione controfattuale degli effetti

A rigore, per identificare l'impatto di un intervento occorre confrontare quanto accade ai soggetti dopo la realizzazione del progetto con quello che sarebbe successo loro se non avessero ricevuto il contributo. Per realizzare questi confronti è necessario

individuare un gruppo di biblioteche con caratteristiche simili a quelle finanziate che non hanno beneficiato del contributo. Questo gruppo è stato identificato attraverso il metodo del *matching* statistico, che consiste nell'abbinare a ogni biblioteca finanziata una o più biblioteche non finanziate simili alla prima.

La procedura di stima utilizzata prevede i seguenti passaggi:

- per tutte le biblioteche, beneficiarie e non beneficiarie viene stimato il *propensity score*. Il *propensity score* è la probabilità, condizionata alle caratteristiche di ogni biblioteca, di essere beneficiaria. Il *propensity score* rappresenta quindi una misura di sintesi di tutte le caratteristiche osservabili, nell'ambito della quale viene dato maggiore rilievo alle caratteristiche che discriminano maggiormente tra aggiudicatari e non aggiudicatari del finanziamento. Il *propensity score* rappresenta la grandezza rispetto alla quale si stabilisce la somiglianza tra biblioteche: saranno simili se avranno *propensity score* simili;
- si esegue l'abbinamento (*matching*) vero e proprio: a ogni biblioteca vengono abbinate le biblioteche non partecipanti con un *propensity score* simile;
- si stima l'effetto del finanziamento, confrontando gli esiti di ogni biblioteca partecipante con quello delle biblioteche abbinate, i cui esiti rappresentano l'approssimazione di "cosa sarebbe successo a quella biblioteca se non avesse ricevuto il finanziamento".

Le informazioni utilizzate per stimare il *propensity score* sono individuabili nell'archivio ABiL del 2009 (caratteristiche pre intervento) e riguardano:

- la sede (localizzazione, disponibilità di spazi per utenti diversamente abili, dimensione della sede);
- l'orario di apertura (n° ore di apertura annua);
- le principali grandezze economiche (spese per il personale, spese per gli stampati);
- i servizi offerti (attività di promozione della biblioteca, sezioni straordinarie, connessione Adsl, servizio di navigazione *Internet*, accesso *wi-fi*).

Una volta selezionato il gruppo di controllo, l'effetto del trattamento è dato dalla differenza tra le medie della variabile-risultato nel gruppo dei trattati e nel gruppo dei non-trattati abbinati.

2.5.4 Gli approfondimenti qualitativi

Oltre alle indagini con questionari sono stati realizzati 8 studi di caso su altrettanti progetti e 3 approfondimenti su ambiti tematici particolarmente significativi. L'analisi ha cercato anche di identificare i meccanismi di funzionamento che stanno alla base dei progetti considerati emblematici sotto alcuni punti di vista e di comprendere se e come siano riusciti a ottenere buoni risultati. L'obiettivo dei casi studio è stato la ricostruzione approfondita di quelle dinamiche progettuali che non possono essere misurate solo attraverso l'analisi quantitativa dei precedenti paragrafi, in modo particolare cercando di verificare la sostenibilità degli interventi nel tempo.

Sono stati selezionati i seguenti casi studio:

- Pavia - Nessuno è straniero in biblioteca: tante lingue per leggere - storie ad alta voce per mamme e bambini;
- Torbole Casaglia - young/old - biblio 1.0" Favorire la coesione sociale mediante le biblioteche di pubblica lettura;
- Bergamo - Liber A Nos-Progetto multidisciplinare per le biblioteche di Bergamo;
- Albizzate, Cardano al Campo, Carnago, Casorate Sempione, Cavaria con Premezzo, Lonate Pozzolo, Oggiona con S. Stefano - Mostra la Lingua! Biblioteche e intercultura;
- Legnano - Temporary Biblio. La Biblioteca che Cambia;
- Bollate e Garbagnate - THE SOCIAL BOOK. Storie sottratte alla polvere;
- Milano - Ci vediamo tutti in biblioteca!;
- Morbegno, Ardenno, Dubino, Talamona - A tutta Cultura!;

Attraverso gli approfondimenti tematici, è stata indagata la capacità dei progetti di incidere su alcuni problemi specifici. I temi scelti per l'approfondimento sono:

5. la biblioteca come centro di scambio tra culture diverse;
6. la formazione di nuove competenze come elemento di sostenibilità dei progetti;
7. opportunità e difficoltà dei progetti nell'inserirsi nella rete dei servizi di *welfare*.

Sempre nell'ambito degli studi di caso, si è cercato di approfondire struttura e caratteristiche dei partenariati mediante una *network analysis* finalizzata a mappare le relazioni tra i *partner* prima e dopo il progetto e, ove possibile, fornire un quadro della natura e della "forza" di tali relazioni.

2.5.5 Numerosità degli strumenti d'indagine

I capitoli successivi illustrano i risultati dello studio elaborati per temi e non per tipo di analisi, attingendo alla documentazione empirica prodotta attraverso i quattro strumenti descritti. Il numero di osservazioni utilizzate per produrre le tabelle descrittive è naturalmente diverso per ciascuno strumento di rilevazione (tabella 2.8). La presentazione dei risultati di natura quantitativa è arricchita da alcune informazioni qualitative raccolte con gli studi di caso e i *focus* tematici.

Tabella 2.8 - Numerosità dei diversi strumenti d'indagine

Strumento	Descrizione	N
Lettura critica della documentazione	Dati tratti dai documenti forniti dalla Fondazione Cariplo N = progetti realizzati	54
Indagine sull'implementazione	Risposte dei referenti dei progetti N = Questionari compilati dai referenti dei progetti	44
Indagine sui cambiamenti percepiti	Risposte dei bibliotecari N = Questionari compilati dai referenti delle biblioteche	69
Analisi degli effetti	Dati strutturali delle biblioteche N = biblioteche finanziate presenti nel database ABiL N = biblioteche lombarde non finanziate	93 1.152



3

> 3. I PARTECIPANTI AL PROGRAMMA E LE ATTIVITÀ SVOLTE

3.1 Chi ha raccolto la sfida?

In primo luogo, si è cercato di capire quali biblioteche hanno raccolto la sfida lanciata dalla Fondazione e come l'abbiano affrontata. La risposta a questa domanda fornisce suggerimenti importanti per l'eventuale ridefinizione del bando alla base della *policy*. I vincoli, le premialità e le richieste imposte nei bandi influenzano, infatti, la composizione delle biblioteche che accedono ai contributi.

Gli elementi indagati sono stati due:

- > le differenze tra le biblioteche finanziate e quelle non finanziate;
- > le modalità di partecipazione al bando da parte delle biblioteche finanziate.

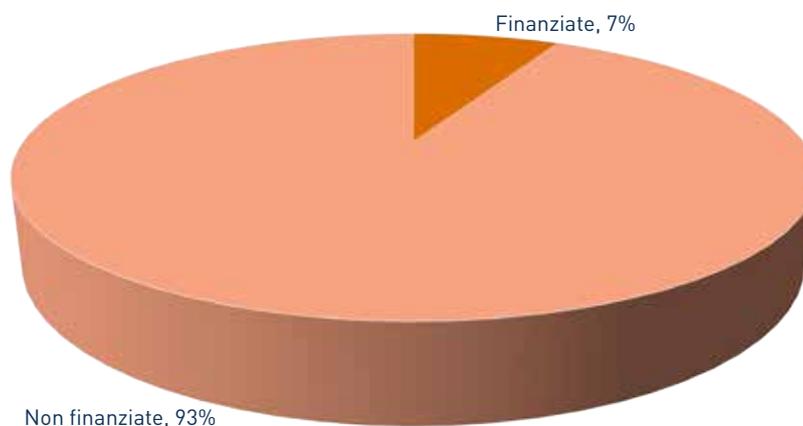
3.1.1 Differenze tra biblioteche finanziate e non finanziate

La prima domanda riguarda la platea delle biblioteche che hanno ricevuto i contributi della Fondazione Cariplo: il contributo ha raggiunto tutte le biblioteche senza distinzioni significative? Oppure si è indirizzato verso le realtà più strutturate? O verso quelle che presentano maggiori difficoltà? Per rispondere a queste domande sono stati utilizzati i dati amministrativi dell'Anagrafe Biblioteche Lombarde (ABiL) del 2009 e sono state confrontate le caratteristiche delle 93 biblioteche finanziate⁵ con quelle delle 1.152 biblioteche lombarde non finanziate (figura 3.1).

Il confronto è stato realizzato sulle caratteristiche misurate nel 2009, momento della pubblicazione del primo bando. L'applicazione di tecniche statistiche per l'analisi della varianza nel confronto tra gruppi ha permesso di stabilire in che misura il gruppo delle biblioteche finanziate e quello delle non finanziate potessero essere considerati simili (e cioè che le differenze osservate siano da attribuire al caso e non a fattori endogeni) rispetto alle caratteristiche considerate. *I risultati ottenuti da tale confronto mostrano come i contributi siano stati destinati tendenzialmente alle biblioteche più strut-*

5 È stato possibile effettuare l'analisi solo su 93 delle 107 biblioteche finanziate poiché per 14 di queste non erano disponibili dati nell'archivio.

Figura 3.1 - Biblioteche finanziate e non finanziate



Fonte: Elaborazione degli autori su dati ABiL e Fondazione Cariplo

urate e con maggiori dotazioni di partenza. Le biblioteche finanziate infatti differiscono in modo statisticamente significativo dalle non finanziate rispetto a una serie di variabili riportate di seguito (tabella 3.1).

Le biblioteche finanziate erano mediamente più grandi, in termini di superficie disponibile, delle non finanziate e maggiormente dotate d'infrastrutture che permettevano l'accesso ai diversamente abili. Offrivano servizi di livello superiore: in percentuale maggiore erano associate a un sistema con cataloghi collettivi *on-line* ma, soprattutto, registravano tra le attività quella di servizio *marketing* e davano la possibilità agli utenti di usufruire di diversi servizi *internet*.

Tabella 3.1 - Differenze nelle dotazioni tra biblioteche finanziate e non finanziate

Variabile	Media biblioteche finanziate	Media biblioteche non finanziate	Diff	Ttest
Media superficie totale (mq)	764	293	471	8,2776*
Accessibilità alle persone con disabilità	95%	81%	14%	3,2609*
Associate in un sistema	100%	96,6%	3,4%	1,8038
Catalogo Collettivo	100%	95,7%	4,3%	2,0428 *
Attività di promozione della biblioteca	95%	76%	19,0%	4,4119 *
Dotate di ADSL	80%	78%	2%	0,4193
Dotate di fibra ottica	34%	12%	22%	5,7958 *
Servizio <i>internet</i> per il pubblico	82%	64%	18%	3,5330 *

Nota: (*) stime significative per $\alpha=5\%$

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Abil e Fondazione Cariplo

Nelle biblioteche finanziate gli utenti usufruivano in misura maggiore delle attività multimediali connesse a *internet*: sia il numero d'iscritti ai servizi *internet*, sia l'utilizzo delle postazioni *internet* (misurato in numero di sessioni *internet* e ore di utilizzo annue) era superiore nelle biblioteche finanziate (tabella 3.2).

Tabella 3.2 - Differenze nel numero e nella frequenza degli iscritti tra biblioteche finanziate e non finanziate

Variabile	Media biblioteche finanziate	Media biblioteche non finanziate	Diff.	Ttest
Iscritti servizio <i>internet</i>	289	98	191	2,8693 *
N. sessioni <i>internet</i> annue	8.801	596	8.205	6,33 *
Ore di <i>internet</i> annue	2.204	481	1.723	5,9538 *
N. di iscritti al prestito	2.351	926	1.425	9,9163 *
N. stampati in prestito	23.469	7.676	15.793	12,1419 *
N. doc multimediali in prestito	7.899	1.237	6.662	11,5774 *

Nota: (*) stime significative per $\alpha=5\%$

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Abil e Fondazione Cariplo

L'orario di apertura al pubblico e il personale retribuito in servizio erano mediamente superiori per le biblioteche finanziate, mentre non si registravano differenze statisticamente significative per quanto riguarda il numero dei volontari che prestavano servizio in modo stabile (tabella 3.3).

Tabella 3.3 - Differenze tra biblioteche finanziate e non finanziate per iscritti e frequenza

Variabile	Media biblioteche finanziate	Media biblioteche non finanziate	Diff.	Ttest
Personale medio a settimana	4,3	1,4	2,9	5,7979 *
Ore annue di apertura	1.772	954	818	12,9366 *
N. di volontari medio	0,005	0,042	-0.4	-13369
Spese di funzionamento totali	157.880	70.925	86.955	4,1529 *
Consistenza stampati	35.367	18.252	17.115	3,7858 *
Consistenza multimediali	2.420	835	1.585	4,1804 *
Acquisti stampati	1.685	635	1.050	10,2954 *
Acquisti multimediali	304	74	230	-10,0136*

Nota: (*) stime significative per $\alpha=5\%$

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Abil e Fondazione Cariplo

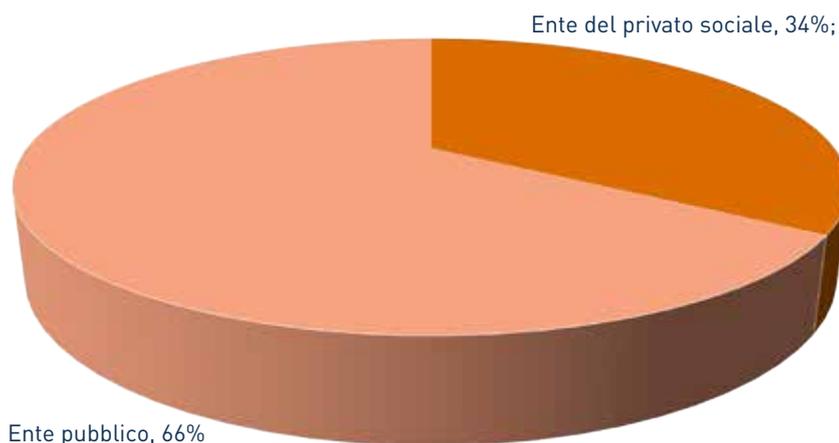
Le biblioteche finanziate avevano dotazioni iniziali superiori, sia per quanto riguarda il patrimonio librario sia per quello multimediale, ma sono anche quelle che nel 2009 hanno destinato un *budget* maggiore per l'acquisto di libri e prodotti multimediali. In sintesi, ad accedere ai contributi messi a disposizione attraverso i bandi sono state le biblioteche più dotate di strutture e personale. Le biblioteche finanziate sono sistematicamente diverse dall'universo delle biblioteche lombarde per quanto riguarda le dotazioni iniziali: sono più strutturate per dimensione, personale, orario di apertura, patrimonio librario, patrimonio multimediale, fondi utilizzati, servizi *internet* messi a disposizione degli utenti, numero d'iscritti, utenti attivi e prestiti annui.

3.1.2 Come è nata l'idea progettuale

Successivamente sono state analizzate le modalità di partecipazione al bando da parte delle biblioteche per capire come fosse nata l'idea progettuale e quale sia stato il ruolo delle biblioteche e degli enti del Terzo Settore nell'ideazione del progetto. Per

rispondere a queste domande sono stati utilizzati i questionari compilati dai referenti dei progetti. In primo luogo si è cercato di capire come fosse stata gestita la *partnership* richiesta nel bando tra biblioteche e enti del Terzo Settore: quale è stato il soggetto più attivo? Sulla carta circa due terzi dei progetti ha come capofila la biblioteca (figura 3.2).

Figura 3.2 - L'ente capofila



Fonte: Indagine sull'implementazione dei progetti (referenti dei progetti)

Nella metà dei casi però sono stati gli enti del Terzo Settore ad aver suggerito l'idea progettuale; talvolta anche quando i progetti erano formalmente presentati da altri (tabella 3.4).

Tabella 3.4 - L'idea progettuale

L'idea di realizzare questo progetto è nata da ...	Ente pubblico capofila		Terzo Settore capofila		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
una proposta di un soggetto del Terzo Settore	8	28%	14	93%	22	50%
un'iniziativa del personale interno della biblioteca	16	55%	1	7%	17	39%
una proposta di un sistema bibliotecario/di un'altra biblioteca	3	10%	0	0%	3	7%
una richiesta della Giunta comunale o dell'assessore di riferimento	2	7%	0	0%	2	5%
Totale	29	100%	15	100%	44	100%

Fonte: Indagine sull'implementazione dei progetti (referenti dei progetti)

3.2 Quali soluzioni sono state adottate

La lettura della documentazione ha permesso di individuare le caratteristiche principali di ogni progetto e le azioni che lo compongono, così da potere realizzare alcune tassonomie generali.

3.2.1 Gli obiettivi perseguiti

I progetti possono essere ricondotti a quattro obiettivi generali:

- il primo obiettivo riguarda l'aumento della *capacità della biblioteca di attrarre l'utenza*. In questo gruppo sono state inserite le attività finalizzate a incentivare l'utilizzo della biblioteca: ad esempio le iniziative per far conoscere i servizi erogati a utenti che normalmente non le frequentano;
- un secondo obiettivo legato *allo sviluppo delle abilità degli utenti*. In questo gruppo sono state inserite tutte le attività di avvicinamento alla lettura, sviluppo delle competenze e della creatività;
- un terzo obiettivo intende *favorire lo scambio di esperienze tra gli utenti* per aumentare la conoscenza reciproca e la fiducia tra gruppi differenti come, ad esempio, le attività interculturali o intergenerazionali. Sono inserite in questo gruppo anche le attività volte allo sviluppo di memoria collettiva;
- il quarto e il più ambizioso tra gli obiettivi è volto a *favorire il coinvolgimento attivo degli utenti* nelle attività della biblioteca aumentandone il protagonismo.

La figura 3.3 mostra quanti progetti si prefiggono gli obiettivi indicati. È opportuno ricordare che i progetti possono perseguire più di un obiettivo. Ad attrarre l'utenza e favorire l'accesso mirano 44 progetti su 54 (81%). Anche al secondo obiettivo, legato allo sviluppo delle abilità degli utenti, ambiscono 44 progetti. Sostenere lo scambio di esperienze tra gli utenti è perseguito da quasi la metà dei progetti (46%). Circa due terzi dei progetti (57%) inseguono, infine, l'obiettivo più ambizioso di favorire il coinvolgimento attivo e la partecipazione degli utenti.

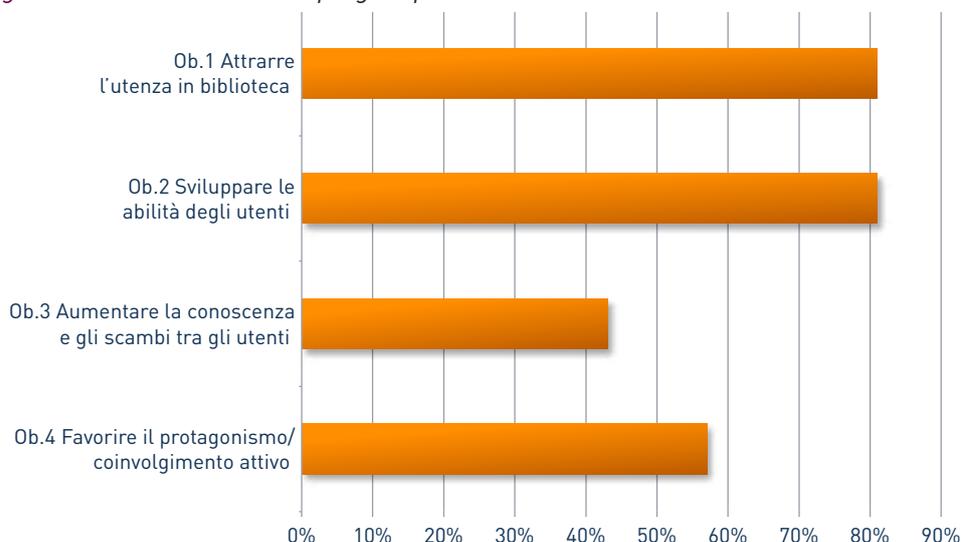
3.2.2 Le attività realizzate

La classificazione delle attività realizzate per raggiungere gli obiettivi è stata particolarmente complicata perché il bando lasciava ampio margine di scelta ai soggetti proponenti rispetto alle modalità di costruzione del progetto. Ciò ha prodotto una costellazione assai differenziata di progetti che solo con molte difficoltà può essere ricondotta a una lettura aggregata. La tabella 3.5 sintetizza le macroattività realizzate per ognuno degli obiettivi sopra indicati. Le attività laboratoriali rappresentano la strategia prevalente d'intervento⁶: il 41% delle azioni realizzate ricade, infatti, in tale categoria. Di conseguenza, anche l'analisi di cosa è stato fatto per ognuno dei quattro obiettivi risente di questa distribuzione. Tuttavia, analizzando gli scostamenti dalla media, si nota che:

- per attrarre l'utenza in biblioteca (Ob. 1) sono state realizzate prevalentemente attività di formazione dei bibliotecari, attività propedeutiche alla realizzazione del progetto, attività di comunicazione e attività di formazione di operatori esterni alla biblioteca;

⁶ Il laboratorio è una metodologia che può essere utilizzata per perseguire un ampio spettro di obiettivi che va da un *focus* più centrato sullo sviluppo di abilità specifiche a uno più centrato sull'incontro/scambio tra soggetti diversi. A volte, quelli diretti a sviluppare abilità specifiche conducono al coinvolgimento diretto degli utenti nella realizzazione di un prodotto o di un servizio, come un laboratorio di *videomaking* per ragazzi che si rivela preliminare alle interviste agli anziani e alla realizzazione di un video di *storytelling* da presentare alla comunità. Anche un'attività formativa può essere realizzata in forma di laboratorio, come nel caso tipico dei laboratori teatrali.

Figura 3.3 - Distribuzione dei progetti per obiettivo



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Fondazione Cariplo, 2014

Tabella 3.5 - Distribuzione delle azioni realizzate per obiettivo (percentuali di colonna)

Azioni	Ob. 1	Ob. 2	Ob. 3	Ob. 4	Media
Attività di animazione	3%	4%	23%	18%	10%
Attività di comunicazione	9%	0%	0%	4%	3%
Attività di formazione per gli utenti (corsi)	5%	23%	0%	2%	9%
Attività di formazione per i bibliotecari	22%	0%	0%	0%	6%
Attività di formazione per operatori esterni	5%	2%	0%	0%	2%
Attività di ricerca/formazione volontari	0%	0%	0%	44%	8%
Attività laboratoriali	30%	59%	41%	26%	41%
Attività propedeutiche alla realizzazione del progetto	15%	0%	4%	0%	5%
Eventi	13%	11%	32%	7%	15%
Totali	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Fondazione Cariplo, 2014

- per sviluppare le abilità degli utenti (Ob. 2) sono state realizzate attività laboratoriali e attività di formazione per gli utenti;
- per aumentare la conoscenza e gli scambi tra gli utenti (Ob. 3) sono stati realizzati eventi e attività di animazione, quali i laboratori di narrazione o di cucina;
- per favorire il protagonismo e il coinvolgimento attivo (Ob. 4) è prevalente l'attività di ricerca e la formazione, più o meno strutturata, dei volontari.

Sebbene l'analisi dei progetti abbia riguardato un piccolo campione dell'universo di indagine (8 progetti), attraverso gli studi di caso è stato possibile indagare più a fondo le strategie di intervento e i principali strumenti utilizzati per raggiungere gli obiettivi

indicati. Il tentativo di classificazione presentato nelle due tabelle precedenti offre una rappresentazione delle attività realizzate ma, per sua natura, porta a semplificare la complessità degli interventi proposti.

È importante sottolineare come in alcuni progetti un ruolo fondamentale per il successo delle iniziative sia stato svolto da un insieme di attività “trasversali” che hanno consentito ai *partner* di attivare l’interesse delle istituzioni, sviluppare le collaborazioni, promuovere la partecipazione individuale, elaborare strategie condivise di intervento. Un esempio significativo di queste attività è la costituzione di un Tavolo di Progetto, all’interno del progetto *Young/Old – Biblio 1.0* del Comune di Torbole Casaglia, in provincia di Brescia. Il Tavolo di Progetto, che aveva come obiettivo il consolidamento della rete dei *partner*, nasceva come eredità di un progetto precedente dell’amministrazione comunale (progetto *Con-senso*) e ha riunito tutte le principali realtà attive sul territorio che hanno trovato così un luogo neutro dove incontrarsi, condividere esperienze ed esigenze e sviluppare il programma di attività. Il primo passo, essenziale per sviluppare le attività successive e per promuovere la coesione sociale, era infatti superare la grande conflittualità interna al mondo associativo locale, cercando di fare “comunità” tra i suoi attori, prima ancora che tra i cittadini.

Obiettivo 1 - Attrarre l’utenza in biblioteca

Uno degli obiettivi del bando mirava ad allargare l’utenza delle biblioteche e di conseguenza i progetti hanno dedicato molte risorse alla realizzazione di attività che, da una parte, creassero occasioni per entrare in biblioteca e, dall’altra, limitassero gli ostacoli che spesso tengono lontani i potenziali utenti.

Attività dedicate a particolari fasce di utenti. Il bando si proponeva certo un aumento della frequenza delle biblioteche, ma aveva in particolare l’obiettivo di attrarre alcuni gruppi particolarmente importanti per il raggiungimento degli obiettivi di coesione sociale. Per questo, un primo gruppo di attività racchiude le iniziative dedicate ad alcuni specifici gruppi di utenti: bambini, adolescenti, anziani, cittadini stranieri.

A Bergamo, il progetto *Liber A Nos* ha realizzato un fitto calendario di spettacoli, letture e improvvisazioni, con il fine di aumentare l’accesso alle risorse culturali e alla biblioteca da parte di soggetti nuovi. In particolare, sono state realizzate iniziative sia nei locali delle biblioteche (un incontro con Stefano Benni presso la biblioteca Tiraboschi, che ha richiamato un pubblico superiore alla capienza della sala), sia al Teatro Sociale di Città Alta (la prima nazionale di uno spettacolo di Benni e Bergamo-India, una produzione speciale per Teatro Sociale, con Sandro Lombardi). In entrambi i casi, gli spettacoli, aggiunti in corso d’opera al progetto, sono stati realizzati grazie alla partecipazione quasi gratuita degli artisti e alla loro condivisione degli obiettivi del progetto. Al fine di far conoscere una biblioteca decentrata del sistema bibliotecario urbano, è stata realizzata un’installazione presso la biblioteca del quartiere di Valtesse. L’installazione, fruibile in cinque lingue diverse, era destinata sia ai bambini che a un pubblico adulto e ha avuto un grande successo, anche grazie al coinvolgimento delle scuole e della Comunità Boliviana di Bergamo, contribuendo a far conoscere la biblioteca anche fuori dal quartiere.

Accessibilità e attività esterne alla biblioteca. La capacità di promuovere e rendere regolare l’utilizzo della biblioteca da parte dei cittadini implica un ripensamento della sua capacità di interagire con gli utenti, anche attraverso un adeguamento degli spazi e delle dotazioni infrastrutturali e un ampliamento degli orari di apertura.

A Legnano il progetto *Temporary Biblio – La biblioteca che cambia*, ha focalizzato le sue azioni sul coinvolgimento dei ragazzi delle scuole medie inferiori e superiori e, in generale, dei giovani della fascia di età 11-20 anni attraverso l'utilizzo di un *bibliobus* e con l'organizzazione di momenti di incontro dedicati a questo *target*. La biblioteca è uscita dalla sua sede per operare nei luoghi maggiormente frequentati dai giovani e in luoghi periferici; è stato così possibile entrare in contatto con oltre 2.000 ragazzi, attivando circa 200 prestiti e 500 nuovi tesseramenti. Tra le attività realizzate, un'importanza particolare ha avuto la riorganizzazione degli spazi della biblioteca, con l'installazione di postazioni mobili con connessione *wi-fi* e *tablet* che hanno sostituito le vecchie postazioni fisse: tutto l'arredo è stato così ripensato cercando di incontrare le esigenze e i gusti dell'utenza giovanile, migliorando anche la fruibilità complessiva dei locali adattati alle necessità di un'offerta culturale differenziata.

In alcuni casi, il miglioramento dell'accessibilità è stato perseguito ampliando gli orari di apertura delle biblioteche e con una serie di aperture straordinarie, come nei già citati progetti di Bergamo, dove sono state realizzate 7 aperture straordinarie per un totale di 24 ore di apertura "fuori orario", e di Legnano, dove è stata sperimentata l'apertura la domenica mattina. Presso la Biblioteca di Morbegno, nell'ambito del progetto *A tutta Cultura*, è stato sperimentato un ampliamento degli orari nel periodo novembre 2010-marzo 2012, che ha dato risultati interessanti perché, dopo un iniziale periodo di "studio", gli utenti hanno cominciato a utilizzare la biblioteca in maniera diversa da quella tradizionale (non sono state infatti rilevate variazioni negli indicatori di prestito) e anche come luogo di incontro.

Miglioramento degli spazi e del patrimonio documentale, digitale e tecnologico delle biblioteche. Per venire incontro alle esigenze e alle competenze degli utenti potenziali e permettere loro di trovare libri, giornali, informazioni per loro rilevanti e comprensibili, è necessario – come evidenziato da studi e ricerche – che le biblioteche amplino la loro offerta di documenti cartacei e digitali, realizzino modalità di consultazione e ricerca anche in lingue straniere e riorganizzino gli spazi, le strutture, gli scaffali per rendere visibile e più fruibile questa trasformazione (es. isolare la sala lettura con pareti insonorizzate, prevedere poltrone per la lettura o spazio bimbi, scaffali aperti per libera consultazione). Per quanto riguarda la diffusione di dotazioni tecnologiche e digitali, non sembra che agli sforzi di infrastrutturazione siano seguite significative trasformazioni delle attività.

Tra le azioni implementate in questa direzione va menzionato quanto fatto dal progetto *Mostra la Lingua! Biblioteche e intercultura* del Sistema Panizzi di Gallarate. Il progetto ha creato un'offerta permanente indirizzata specificamente a gruppi etnico-culturali, tradizionalmente meno raggiunti dai servizi, attraverso la redazione di una "bibliografia multiculturale" costituita da 3 fascicoli informativi relativi a 422 libri, 123 film e documentari. Il progetto ha inoltre migliorato l'accesso alle informazioni attraverso la creazione di una sezione "biblioteca multiculturale" nel sito del sistema bibliotecario in inglese, francese, spagnolo, russo, albanese, cinese, wolof, arabo, rumeno. Infine sono stati acquistati nuovi volumi in lingua straniera per ragazzi e adulti. Anche a Pavia, nell'ambito del progetto *Nessuno è Straniero in Biblioteca*, destinato alle famiglie e ai bambini stranieri, il progetto ha permesso di accrescere il numero di volumi in lingua a disposizione di bambini e adulti. Interessante, infine, anche l'iniziativa realizzata nell'ambito del progetto *Liber A Nos-Progetto multidisciplinare per le biblioteche di Bergamo* dove, in collaborazione con la trasmissione radiofonica *Fahrenheit* di Radio Tre è stata organizzata in tutta Italia una raccolta di libri in lingua straniera, con particolare attenzione allo spagnolo, il rumeno, l'albanese, il cinese, da destinare alla biblioteca Tiraboschi di Bergamo.



Formazione degli operatori. Altro strumento utilizzato da alcuni progetti per attrarre nuovo pubblico è stato quello della formazione sia di personale interno, per fornire gli strumenti necessari a dialogare con diversi tipi di pubblico, sia di personale esterno, come volontari e mediatori culturali, in grado di agire come “gancio” per particolari tipologie di utenza. A Legnano, per esempio, nell’ambito del progetto *Temporary Biblio. La Biblioteca che Cambia*, sono stati organizzati due incontri presso la biblioteca civica, tenuti da psicologi e formatori del Centro di Terapia dell’Adolescenza e destinati al personale, con un obiettivo informativo e formativo sui temi della relazione con gli adolescenti. Nell’ambito del progetto *Mostra la Lingua! Biblioteche e intercultura* del Sistema Panizzi 13 volontari hanno utilizzato nuovi strumenti per aiutare le biblioteche ad attirare nuovi pubblici.

Obiettivo 2 - Sviluppare le abilità degli utenti

La biblioteca ha il compito di favorire l’accesso all’informazione da parte del più ampio numero possibile di utenti, in modo da prevenire l’esclusione sociale e culturale che, nella società della conoscenza, deriva dal mancato accesso a questa fondamentale risorsa. Tuttavia, affinché le persone siano in grado di sviluppare, a partire dall’informazione, una conoscenza in grado di favorirne la promozione sociale e culturale, sono spesso necessarie attività di *empowerment* delle capacità e delle competenze individuali. Le iniziative che hanno provato a rispondere a questo obiettivo sono state principalmente attività laboratoriali e di formazione per gli utenti, in particolare quelle rivolte a promuovere l’uso delle nuove tecnologie di comunicazione ad anziani e donne straniere.

Attività di formazione per gli utenti (corsi). I progetti hanno spesso previsto corsi rivolti a gruppi di utenti, in alcuni casi destinati a sviluppare la capacità di accedere e utilizzare le risorse culturali e bibliografiche, in altri a trasmettere loro conoscenze e

competenze utili a costruire più solide relazioni sociali, contribuendo così al raggiungimento del più generale obiettivo di coesione sociale. Tra i numerosi esempi presenti nei progetti oggetto di approfondimento, si ricorda l'esperienza di Torbole Casaglia, nell'ambito del progetto *young/old - biblio 1.0*, dove è stata realizzata un'attività formativa rivolta agli adulti e incentrata sui ruoli genitoriali, con un percorso che ha previsto incontri con le mamme, con i papà e con le coppie. L'attività, coerentemente con l'impostazione del progetto, è partita dalla raccolta di proposte dei genitori poi tradotte nei contenuti degli incontri formativi.

Numerosi sono poi gli esempi di corsi d'informatica per anziani organizzati per esempio nell'ambito del progetto *Ci vediamo tutti in biblioteca!* e *A tutta cultura!* cui si sono iscritti anche molti genitori desiderosi di capire di più il mondo dei loro figli. Nel caso di *A tutta cultura!* questo interesse della comunità ha indotto i *partner* del progetto ad ampliare l'offerta: ai primi 3 corsi (6 incontri settimanali di un'ora e mezza ciascuno) tenuti presso la Biblioteca di Dubino all'inizio del 2011, ne sono seguiti altri due, all'inizio del 2012, nei comuni di Dubino e Talamona.

Attività laboratoriali. Quando le attività di *empowerment* si rivolgevano a bambini e ragazzi la modalità più utilizzata è stata quella pratica - laboratoriale nella quale i partecipanti si sono messi direttamente in gioco nello svolgimento di un'attività creativa o culturale.

A Torbole Casaglia e in alcune azioni locali di *Ci vediamo tutti in biblioteca!*, per esempio, la partecipazione dei ragazzi è stata incentivata grazie alla produzione di cortometraggi e di un *musical*. Altro strumento utilizzato per stimolare la partecipazione dei giovani è quello dei concorsi: ad esempio quello "Diamo un nuovo look alla biblioteca" (*young/old - biblio 1.0*) è stato utilizzato come pretesto per valorizzare la creatività dei ragazzi e stimolarli all'uso dei servizi della biblioteca.

Obiettivo 3 - Aumentare la conoscenza e gli scambi tra gli utenti

Le azioni che contribuiscono all'obiettivo 3 sono più difficili da definire, comprendendo sia attività di animazione, in cui i partecipanti interagiscono tra di loro, sia alcune attività laboratoriali, nelle quali la dimensione relazionale e di conoscenza reciproca risulta predominante rispetto allo sviluppo di abilità, sia, infine, eventi di diverso genere.

Attività di animazione. Un esempio efficace, pur se molto semplice, di coesione tra gruppi sociali e di creazione di conoscenza reciproca tra culture diverse è stato portato avanti a Pavia, dove il progetto *Nessuno è straniero in biblioteca* ha saputo, grazie alla presenza di mediatori culturali, mettere in relazione mamme italiane e mamme straniere. Nei comuni di Ardenno e Talamona, all'interno del progetto *A tutta cultura!*, è stata invece realizzata un'azione volta all'incontro/scambio tra due generazioni diverse. L'intervento - che ha previsto una serie di incontri tra gruppi di bambini della scuola di infanzia e i loro nonni - si è sviluppato intorno al tema della fiaba animata, vissuta nei luoghi propri della storia dei due paesi, creando un ponte tra le fiabe più conosciute dai bambini e le tradizioni e leggende tramandate dai cittadini più anziani. L'interazione giovani-anziani è stata oggetto anche di alcune attività di animazione dell'azione locale "A essere giovani si impara da vecchi" del progetto *Ci vediamo tutti in biblioteca!* in cui gli over 65 spiegavano ai bambini i giochi della tradizione aiutandoli poi a realizzare giocattoli con materiale di riciclo.

Attività laboratoriali. Per stimolare l'interazione con e tra gli utenti, numerosi progetti hanno fatto ricorso ad attività laboratoriali strutturate. In alcune biblioteche alcuni corsi di formazione sono stati portati avanti dagli stessi utenti, come nel caso dei corsi di alfabetizzazione informatica per anziani condotti dai giovani (ad es. nei progetti *Ci vediamo tutti in biblioteca!* e *young/old - biblio 1.0*) dove, accanto all'obiettivo di sviluppare le competenze degli anziani, era molto forte il desiderio di creare un legame tra i giovani e la biblioteca. Molti progetti hanno lavorato sul recupero della memoria come strumento di condivisione arrivando alla pubblicazione di volumi redatti dagli utenti. Si tratta di uno strumento usato trasversalmente per diversi *target* di pubblico: il libro sociale di *The Social Book* si basa sul recupero della storia locale; i volumi "Il Racconto del Mio Viaggio" e il ricettario "Sapori Extraordinari" del progetto *Mostra la Lingua! Biblioteche e intercultura* si basano invece sul recupero delle culture di origine e delle memorie di emigrazione, come il libro "Il quartiere dei destini incrociati" dell'azione locale della biblioteca Dergano-Bovisa nell'ambito del progetto *Ci vediamo tutti in biblioteca!*.

Obiettivo 4 - Favorire il protagonismo/coinvolgimento attivo

L'ultimo obiettivo, che, come già detto, è forse il più ambizioso, riguarda la capacità dei progetti di stimolare la creatività individuale e di promuovere la capacità delle persone di diventare soggetti attivi della vita culturale della loro comunità e della biblioteca in particolare, cercando di superare i confini, tematici e temporali del progetto stesso

Attività di animazione. Le citate attività realizzate a Torbole Casaglia, per la realizzazione di un cortometraggio e di un *musical*, hanno avuto un carattere non solo formativo, ma anche di stimolo alla partecipazione diretta dei giovani alle attività culturali. Il cortometraggio ha avuto come tema la valorizzazione del territorio e ha permesso a una decina di ragazzi tra i 15 e i 18 anni, con la collaborazione di alcune signore dell'Associazione Anziani, di diventare autori, attori e realizzatori di un'"opera" che è stata presentata con successo nel corso di alcune iniziative locali.

Anche la realizzazione di attività diverse può però portare a una maggiore partecipazione degli utenti. Ad esempio i caffè letterari e le letture di fiabe ai bambini hanno visto un ampio coinvolgimento degli utenti che, in alcuni casi, hanno continuato a portare avanti queste iniziative anche una volta finito il progetto (come nei casi del progetto *The Social Book* e *Nessuno è straniero in biblioteca*).

Attività di ricerca/formazione volontari. Alcuni esempi interessanti vengono dalle azioni locali del progetto *Ci vediamo tutti in biblioteca!* Ad Affori, a seguito dell'organizzazione dell'iniziativa *Un film con thé - incontri di cineforum* - che ha previsto l'organizzazione di 5 serate di cineforum con la collaborazione di *over 65* - si è costituito un gruppo stabile di utenti anziani che ancora oggi curano questo tipo di serate. Sempre a Milano sono nati poi alcuni *blog* portati avanti dagli utenti della biblioteca a seguito dei corsi di formazione (ad esempio *twbiblio.wordpress.com*, *blog* della biblioteca Valvassori Peroni). Particolarmente rappresentativa è poi la già citata esperienza del Sistema Panizzi che ha individuato e formato 13 volontari per sostenere le attività previste dal progetto. I volontari hanno contribuito a stimolare la partecipazione degli utenti e a proporre le interviste ai migranti nei comuni aderenti al progetto.

3.3 Dal libro alla persona: come si è cercato il cambiamento?

Pensare che la biblioteca possa essere un agente di coesione sociale implica necessariamente riflettere sulle competenze di chi opera nelle “piazze del sapere” poiché sono i bibliotecari i primi artefici del ruolo e dell’incisività delle biblioteche sul territorio. Di conseguenza, la possibilità di trasformare le biblioteche in strutture centrate più sugli utenti che non sulle collezioni librerie passa dalla trasformazione delle competenze del personale. Si tratta di un’evidenza sottolineata non soltanto da un’ampia letteratura internazionale (si veda per esempio Birdi *et al.*, 2008), ma anche da numerosi rapporti di valutazione sia italiani che stranieri (DCMS, 2001; DCMS, 2014). Tali ricerche mettono in evidenza come, se da un lato c’è stato uno sviluppo della formazione biblioteconomica sui temi dell’*audience development*, della qualità e modalità del servizio, dall’altro, la formazione *ad hoc* sulla gestione dell’esclusione sociale appare ancora poco formalizzata e diffusa (Vincent, 2009), se non in alcuni paesi come il Regno Unito.

La consapevolezza del ruolo centrale che la formazione gioca non solo sulla qualità ma anche sulla sostenibilità dei progetti è ben radicata nelle biblioteche oggetto dell’indagine, come hanno confermato sia gli incontri con i bibliotecari e i referenti, sia il *focus group* di approfondimento sul tema “La formazione di nuove professionalità come elemento di sostenibilità”. *Molti bibliotecari hanno manifestato l’esigenza di acquisire conoscenze e competenze specifiche* in merito alla gestione dell’esclusione sociale, alla gestione dei conflitti, alla comunicazione con i giovani oltre a competenze economico-manageriali e tecniche come, per esempio, la progettazione grafica per la comunicazione o l’uso dei *social media*.

Nonostante ciò - e nonostante il bando dal 2010 prevedesse il finanziamento di attività formative per il personale delle biblioteche - la formazione non ha avuto un ruolo di primo piano nelle attività realizzate: *solo un terzo dei progetti prevedeva interventi formativi rivolti ai bibliotecari* e, in generale, si trattava di attività poco strutturate e con monte-ore ridotto.

Tabella 3.6 - Progetti che prevedevano formazione per i bibliotecari

Formazione dei bibliotecari	v.a.	%
Sì	18	33%
No	36	67%
Totale	54	100%

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Fondazione Cariplo, 2014

Il ruolo marginale della formazione nelle attività di progetto va in parte letto come risultato di una difficoltà degli assessorati nel riconoscerne l’importanza sia in fase di negoziazione dei contenuti progettuali con i tecnici, sia in fase di scelta della destinazione del cofinanziamento.

Degli otto casi di studio analizzati, solo uno ha previsto formazione specificamente rivolta ai bibliotecari e incentrata su temi precisamente individuati; mentre in due casi i bibliotecari hanno potuto seguire la formazione realizzata per gli utenti (ovviamente pur essendo utile, in questi due casi, i temi trattati non erano specifici all’attività professionale dei bibliotecari). Nel caso del progetto *Temporary Biblio - la Biblioteca che*



cambia si sono svolti incontri di informazione e formazione sulle problematiche inerenti la relazione con gli adolescenti rivolti specificamente al personale della biblioteca e curati da psicologi e formatori del Centro di Terapia dell'Adolescenza. Invece, per il progetto *The Social Book* la formazione interna si è limitata alla partecipazione di un bibliotecario a un corso di redazione e impaginazione organizzato per gli utenti e, nell'ambito del progetto *Ci vediamo tutti in biblioteca*, sono stati previsti per i bibliotecari momenti di approfondimento soprattutto su tematiche legate all'ICT; anche in questo caso, si trattava di momenti di formazione condivisa con gli utenti e funzionali alla realizzazione del progetto.

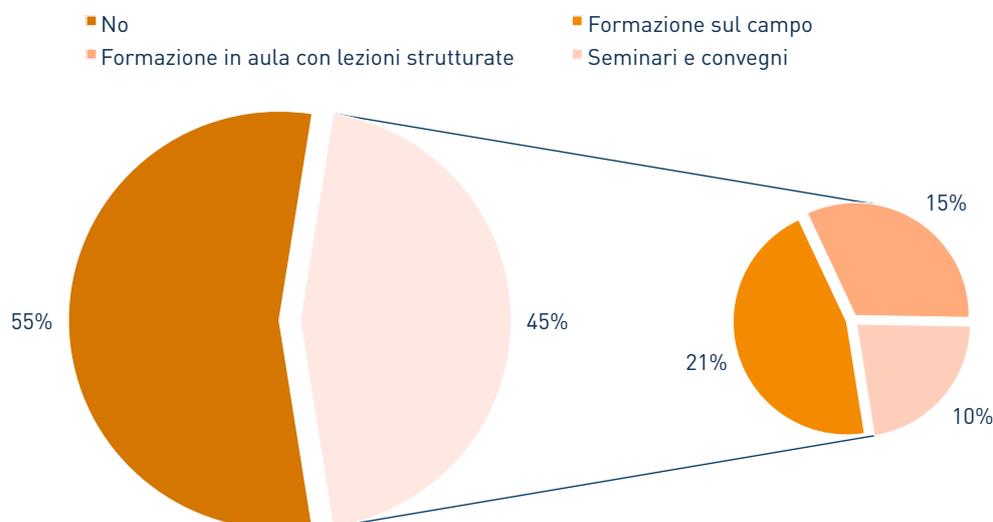
I dati ottenuti dai questionari mostrano però un volume più consistente di attività formative rispetto a quanto previsto in fase di candidature. Come si vede nella figura 3.4 il 45% dei referenti di progetto ha dichiarato di aver realizzato attività formative per il personale.

Probabilmente la discrepanza rilevata dipende dal fatto che gli intervistati hanno incluso tra le attività formative anche la formazione sul campo, non considerata invece nei documenti progettuali. Come mostra la figura, *la principale modalità di formazione del personale interno risulta infatti proprio essere quella "sul campo"*.

Nel corso delle interviste, i bibliotecari hanno sottolineato l'importanza formativa *del confronto con gli operatori del Terzo Settore nell'operatività e nelle cabine di regia di progetto*. Tale quotidiano confronto ha fornito, a detta dei bibliotecari, *nuove sensibilità, nuovi lessici e nuovi modi di lavorare*.

D'altra parte, lo stesso bando propone il partenariato come occasione per l'acquisizione di nuove competenze ritenute funzionali agli obiettivi del progetto, grazie alla contaminazione di sensibilità, di punti di vista, di metodologie e di linguaggi con il Terzo

Figura 3.4 - Progetti che hanno realizzato formazione per bibliotecari



Fonte: Indagine sull'implementazione dei progetti (referenti dei progetti)

Settore. Il partenariato è stato dunque correttamente interpretato dalle biblioteche come opportunità di crescita. Il ruolo assunto dal *learning by doing* nella costruzione di nuove competenze per i bibliotecari è innegabile e consente, inoltre, di non dover richiedere stanziamenti *ad hoc* per la formazione. L'acquisizione di tali *skill* si realizza sia con la quotidiana operatività di progetto e il rapporto con operatori e utenti, sia attraverso la stretta interazione con soggetti diversi nelle cabine di regia dei progetti. Vi sono tuttavia ambiti di competenza che necessitano di modalità di apprendimento più strutturate e per le quali difficilmente la formazione sul campo può essere sufficiente. Tale constatazione emerge chiaramente sia dall'analisi della documentazione di progetto sia dai casi di studio e dal *focus group*.

Il bisogno di una formazione ad ampio raggio, sui temi del sociale del *project management*, della comunicazione, della valutazione, del digitale e dell'analisi dei bisogni è fondamentale *ex-ante* per la progettazione d'interventi mirati alle esigenze delle comunità di riferimento ed *ex-post* per garantirne la sostenibilità nel medio e lungo periodo. "Il bibliotecario deve avere la cultura del risultato, deve essere professionalmente preparato e, quindi, deve saper ragionare in termini di valori gestionali quali l'efficienza e l'efficacia, lavorare per progetti e obiettivi, utilizzare gli indicatori di gestione e la valutazione delle *performance*" (Agostini, 2009, p.36) e, ancora, avere la preparazione per identificare le necessità che emergono dall'utenza attuale e potenziale, competenze per le quali difficilmente la formazione sul campo può essere sufficiente. Durante i *focus group*, alcuni bibliotecari hanno rilevato come per loro sia sempre più importante ricevere formazione o, almeno, avere un tutoraggio sulle modalità migliori per relazionarsi con alcune tipologie di utenti e con alcune situazioni di disagio che prima raramente arrivavano alla biblioteca e che possono essere molto complicate da gestire. Inoltre, sempre nel corso dei *focus*, alcuni operatori hanno ammesso come per loro sia più facile indirizzare la progettazione su *target* "noti", con i quali hanno più dimestichezza e per la gestione dei quali possono contare su una maggiore esperienza, interna o dei colleghi del Terzo Settore. Que-



sti *target* ovviamente possono non corrispondere a chi, sul territorio, necessiterebbe realmente di un intervento mirato.

Un'ultima riflessione riguarda i tempi necessari per completare il percorso di cambiamento. Gli approfondimenti qualitativi hanno portato alla luce il problema del consolidamento delle nuove modalità di lavoro e delle competenze maturate. *La trasformazione della biblioteca in agente di coesione sociale avviene attraverso un percorso di cambiamento complesso che richiede necessariamente tempi lunghi.* Alle biblioteche è stato chiesto di leggere i bisogni del territorio, immaginare possibili soluzioni, progettare interventi concreti, promuovere e infine realizzare le singole azioni. Parallelamente, il personale coinvolto deve apprendere nuove competenze e nuove pratiche di lavoro, si devono iniziare e consolidare collaborazioni con gli altri enti del territorio e ideare strategie per la sostenibilità del percorso intrapreso. È necessario che attività percepite come secondarie e marginali, spesso svolte dal bibliotecario più per un senso di altruismo nei confronti dell'utenza più debole che per mandato (come ad esempio aiutare nella stesura di curriculum, lettere o simili) si istituzionalizzino. Questa trasformazione deve coinvolgere sia il personale, che come già detto dovrebbe svolgere un ruolo di *community maker*, sia i servizi e le istituzioni del territorio, che devono iniziare a collaborare con le biblioteche in ambiti non solo strettamente legati al libro e alla cultura. La realizzazione di questi cambiamenti dovrebbe portare infine alla trasformazione dell'identità stessa dell'istituzione bibliotecaria e della visione che l'utenza avrà dei servizi offerti dalla biblioteca.

"...immaginare che questo processo si realizzi e si consolidi in poco più di un anno è utopico. Sarebbe più utile diluire le attività nel tempo e lasciare alle biblioteche un respiro più ampio. L'ideale sarebbe prevedere progetti di tre anni affinché le attività non solo vengano realizzate, ma si sedimentino e diventino strutturali".

[Focus "La biblioteca come centro di scambio tra culture diverse"]

Va però sottolineato come il bando non poneva alcun vincolo di durata massima dei progetti e sarà interessante, nel trarre le considerazioni conclusive, riflettere su come incentivare la realizzazione di progetti con orizzonti di tempo più lunghi.


4

4. I CAMBIAMENTI INDOTTI DAL PROGRAMMA

4.1 La capacità di progettare azioni con nuovi contenuti

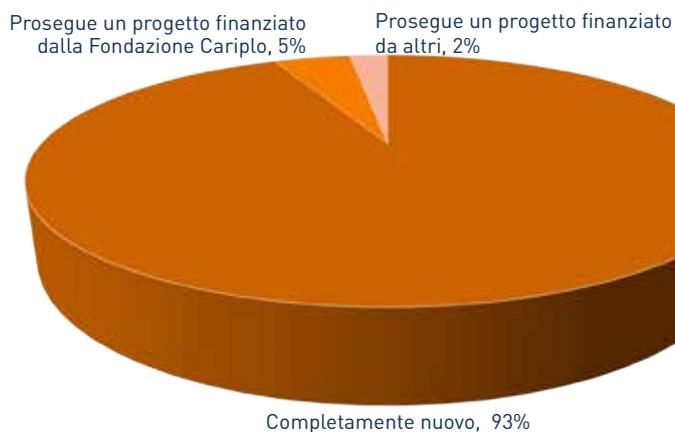
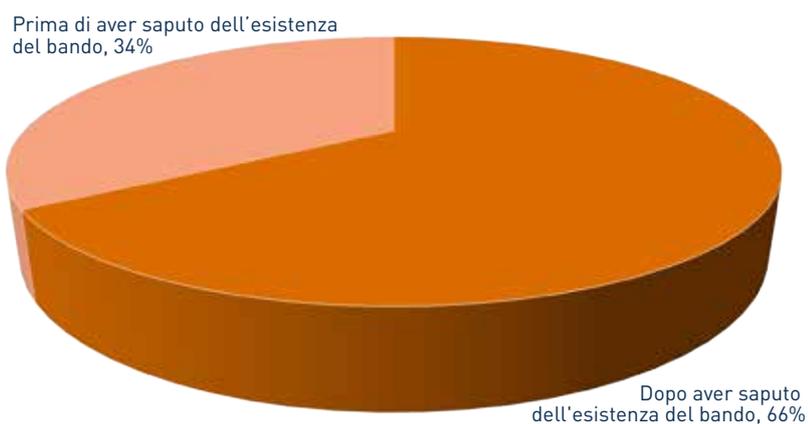
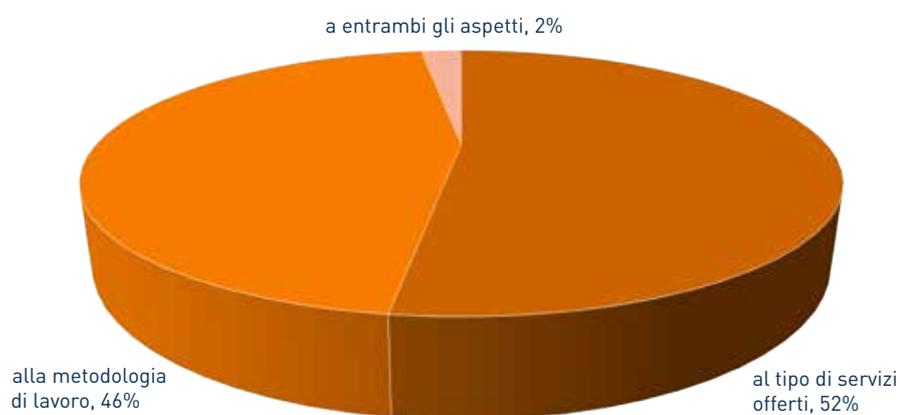
Come già rilevato, il programma della Fondazione Cariplo mirava a migliorare la capacità delle biblioteche di attivare progetti e mettere in moto collaborazioni con gli enti del privato sociale per realizzare attività diverse da quelle tradizionali. Si è quindi verificato se i contributi fossero stati effettivamente in grado di dare il via a una nuova progettazione. Questa domanda è stata posta direttamente ai referenti dei progetti attraverso la somministrazione di questionari *on-line*. Le risposte ottenute dai referenti delle biblioteche mostrano che *il bando è riuscito a dare un impulso creativo considerevole* (figure 4.1 e 4.2). *La quasi totalità dei progetti realizzati è completamente nuovo* (93%); la maggior parte è stata ideata solo in seguito all' pubblicazione del bando stesso (66%).

Questo impulso creativo si è tradotto nell'offerta di nuovi servizi (nel 52% dei casi) oppure nella predisposizione e nell'utilizzo di nuove metodologie di lavoro (nel 45% dei casi) (Figura 4.3).

Un ulteriore approfondimento sulla tipologia dell'ente capofila mostra punti di vista differenti tra *nonprofit* e biblioteche: gli enti *nonprofit* ritengono più innovativi gli aspetti legati alle metodologie di lavoro, mentre gli enti pubblici - principalmente le biblioteche - trovano più innovazione nei servizi offerti (figura 4.4).

Per indagare l'addizionalità prodotta dall'intervento della Fondazione Cariplo in termini di accresciuta capacità di elaborazione e realizzazione progettuale, occorre capire se le iniziative realizzate sono davvero frutto dei contributi erogati o se si sarebbero realizzate comunque. *Cosa sarebbe successo in assenza del bando? Quanti progetti avrebbero preso vita anche in mancanza del contributo?* Ai responsabili di progetto è stato chiesto di ricostruire lo scenario più probabile nel caso non avessero ottenuto il contributo. In base alle loro *risposte, nel 50% dei casi il progetto non sarebbe stato realizzato*. Il rimanente 50% dichiara che avrebbe cercato di realizzare comunque il progetto rimodulando tempistiche e attività (32%), oppure cercando altre fonti di finanziamento (18%) (figura 4.5).

Analizzando le risposte in base alla paternità dell'idea progettuale, emerge una maggiore addizionalità dei progetti ideati dagli enti del Terzo Settore (59%). La maggior parte dei progetti ideati da enti pubblici sarebbero stati comunque realizzati anche se

Figura 4.1 - L'originalità del progetto*Figura 4.2 - L'impulso del bando della Fondazione Cariplo**Figura 4.3 - Aspetti innovativi*

Fonte: Indagine sui cambiamenti percepiti (referenti delle biblioteche)



Figura 4.4 - Aspetti innovativi per tipologia di ente capofila

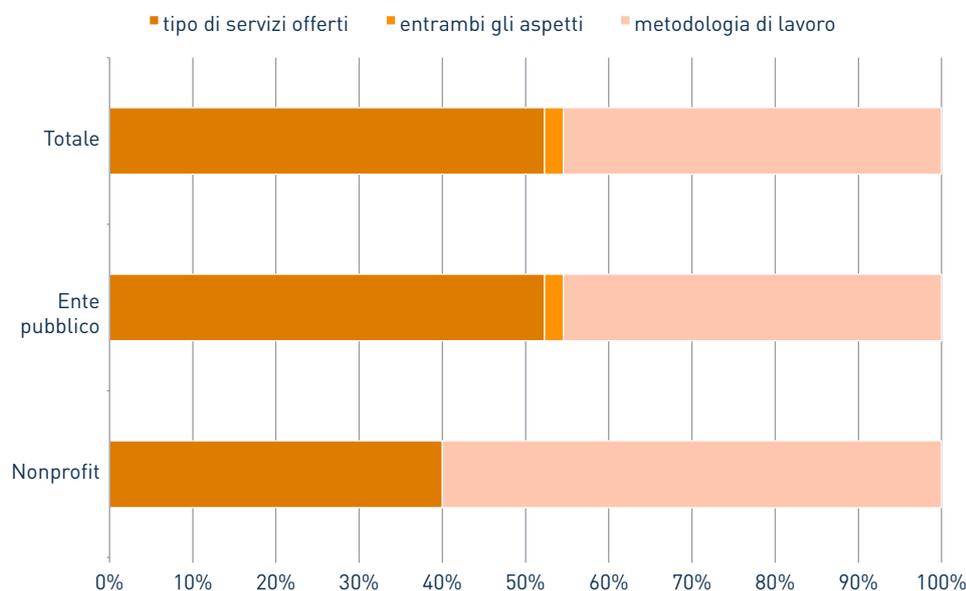
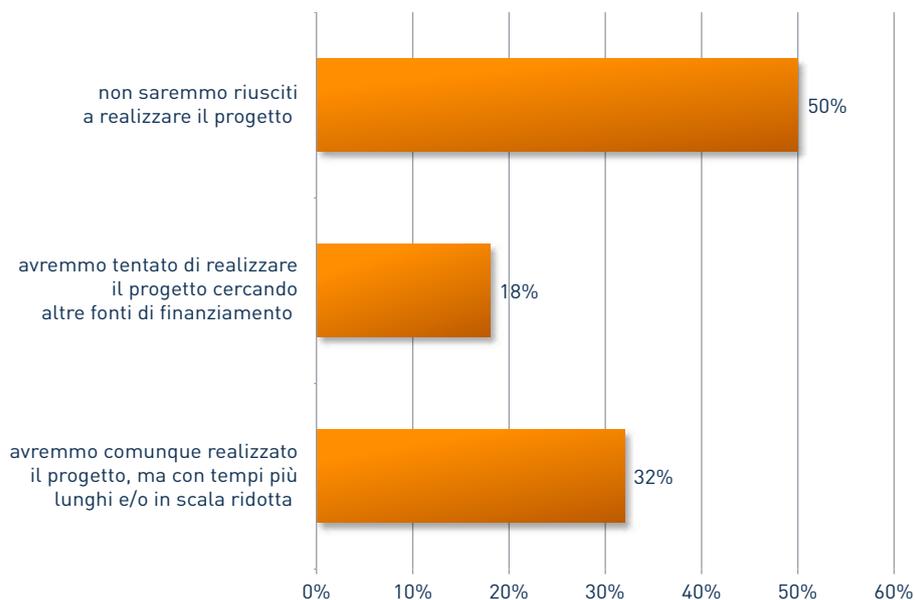


Figura 4.5 - L'addizionalità prodotta dal contributo

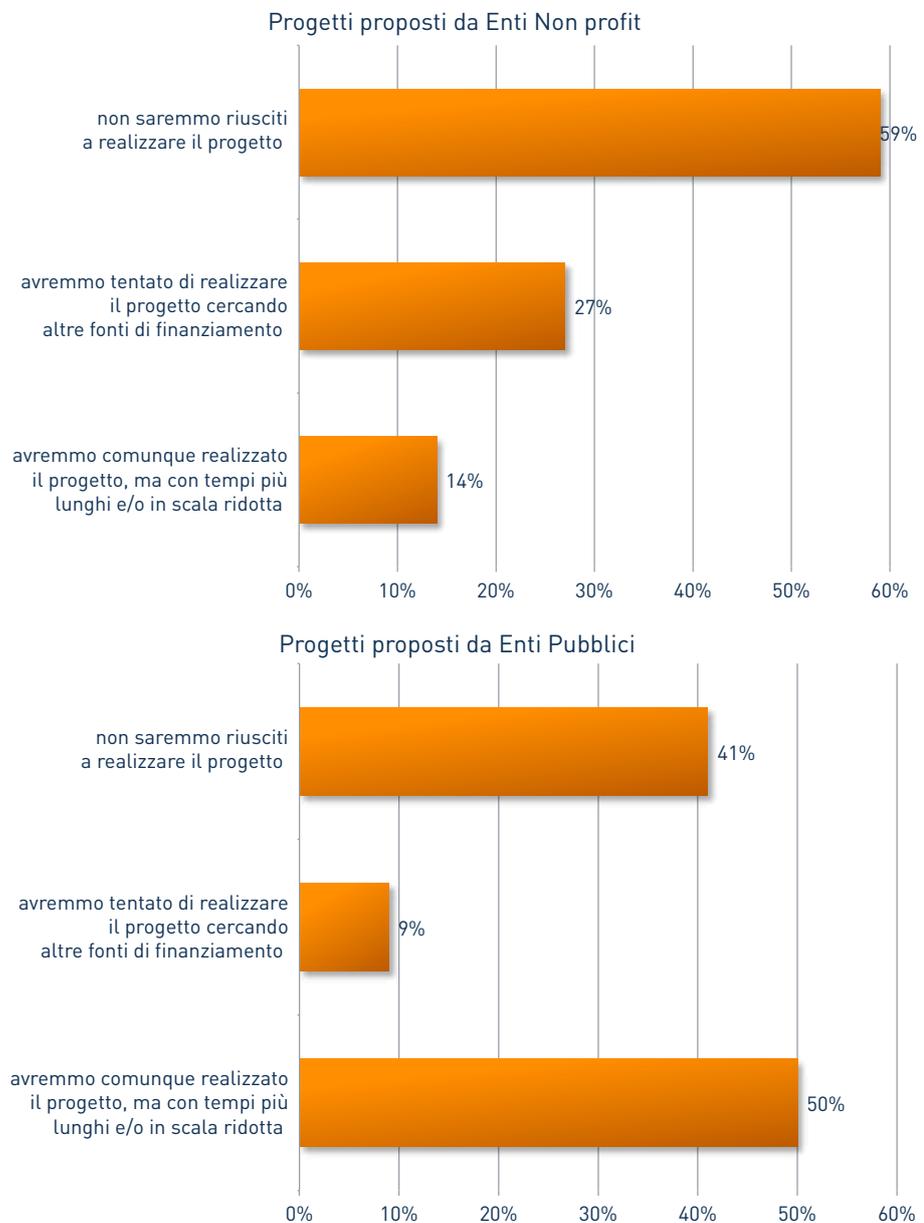


Fonte: Indagine sui cambiamenti percepiti (referenti delle biblioteche)

con tempi più lunghi e in scala ridotta. Se un Comune ha una strategia di trasformazione della biblioteca cercherà, seppure nel piccolo, di intraprendere quel cammino, anche in assenza di una fonte di finanziamento diretta; cosa che invece non può succedere per la progettualità Terzo Settore (figura 4.6).

In base alle informazioni raccolte, il bando ha dimostrato di possedere una forte capacità propulsiva, portando alla nascita di nuove progettualità che nel 50% dei casi non sareb-

Figura 4.6 -Addizionalità per paternità dell'idea progettuale



Fonte: Indagine sui cambiamenti percepiti (referenti delle biblioteche)

bero state realizzate senza il contributo. A questo risultato ha contribuito in particolare la partecipazione al bando del privato sociale: ben il 60% dei progetti promossi dal nonprofit non sarebbe stato realizzato senza contributo.

4.2 La capacità di raggiungere una nuova utenza

Una riflessione a parte deve essere compiuta sulla capacità delle biblioteche di diventare istituzioni culturali inclusive, capaci di raggiungere nuova utenza. Come si evince

dalla tabella 4.1, il principale obiettivo dei progetti è stato quello di avvicinare fasce di pubblico non ancora raggiunte, indicato nel 70% dei casi come obiettivo primario.

Ciò deriva dall'idea che il ruolo delle biblioteche come agenti di coesione sociale sia ostacolato, in primo luogo, da uno scarso utilizzo dei servizi da parte della cittadinanza. Farsi conoscere dai potenziali utenti e far loro capire di quali benefici potrebbero fruire se frequentassero le biblioteche sembrano essere le principali preoccupazioni. I bibliotecari coinvolti nei *focus* hanno confermato questa sensazione.

“Nella nostra biblioteca di quartiere [Milano] viene il 20% della popolazione... Altro che social, il problema è aprire all'altro 80%!”

[Focus “La biblioteca come centro di scambio tra culture diverse”]

Tabella 4.1 - Gli obiettivi dei progetti realizzati

	Avvicinare nuova utenza	Favorire l'incontro	Sviluppare competenze	Coinvolgere gli utenti
Obiettivo primario	70%	11%	14%	5%
Obiettivo molto rilevante	7%	43%	23%	27%
Obiettivo mediamente rilevante	7%	23%	27%	43%
Obiettivo poco rilevante	16%	23%	36%	25%
Totale	100%	100%	100%	100%

Fonte: Indagine sui cambiamenti percepiti (referenti delle biblioteche)

La difficoltà delle biblioteche nell'avvicinare nuova utenza sembra essere un problema di non facile soluzione. Quando ai referenti dei progetti è stato chiesto quali fossero le principali difficoltà incontrate (tabella 4.2), circa il 66% ha dichiarato di aver incontrato problemi nell'agganciare nuovi utenti. Quasi il doppio rispetto a quelli che si sono trovati in difficoltà nel rispettare le scadenze (36%), o nel far collaborare pubblico e privato (34%), o ancora nel rispettare *budget* previsto dal progetto (32%).

Tabella 4.2 - Principali difficoltà nella realizzazione del progetto

Quali sono le principali difficoltà incontrate durante la realizzazione del progetto?	v.a.	%
Agganciare la nuova utenza	29/44	66%
Rispettare i tempi previsti	16/44	36%
Collaborazione tra pubblico e privato	15/44	34%
Rispettare il <i>budget</i> previsto	14/44	32%
Conciliare nuove attività/utenza con attività/utenza tradizionale	12/44	27%
Gestire i partecipanti nel corso delle attività	8/44	18%
Dimensioni del partenariato (numerosità partner)	7/44	16%

Fonte: Indagine sull'implementazione dei progetti (referenti dei progetti)

L'avvicinamento di nuova utenza pare essere un tema cruciale per le biblioteche, ma al tempo stesso rappresenta un elemento di forte criticità. Per agganciare nuovi utenti sono state provate diverse strategie. Gli approfondimenti qualitativi hanno eviden-



ziato come sia stato fondamentale rilevare i bisogni del territorio e fare emergere nuove istanze. In questo senso è stata di aiuto la richiesta, inserita nel bando della Fondazione Cariplo, di prevedere la collaborazione tra biblioteche e gli enti del Terzo Settore, idealmente più vicini alle necessità degli utenti. Da quanto emerge nei *focus* tematici, questo elemento sembra aver messo in moto dinamiche progettuali nuove.

“Abbiamo raccolto i bisogni partendo dal basso, relazionandoci con le associazioni che hanno a che fare in maniera diretta con questa tipologia di utenza [gli stranieri] che invece da noi viene solo per utilizzare internet.”

“Abbiamo pensato di coinvolgere nel progetto anche AFOL [Agenzia formazione orientamento lavoro] perché attraverso il tema del lavoro potevamo agganciare utenza diversa.”

“Il coinvolgimento e la collaborazione delle scuole e dei CTP [Centri territoriali permanenti per l’istruzione e la formazione in età adulta], insieme ai servizi del territorio, sono stati fondamentali per agganciare le donne, in particolare le mamme di bambini piccoli, i giovani e gli adulti inseriti nei percorsi di formazione.”

[Focus “La biblioteca come centro di scambio tra culture diverse”]

Nonostante le difficoltà incontrate durante la fase attuativa, i progetti sembrano aver raggiunto l’obiettivo desiderato di far crescere il numero di utenti abituali. Ciò emerge in modo abbastanza chiaro sia dall’esame dei risultati dell’indagine sul campo, sia dall’analisi dei dati amministrativi raccolti nell’Anagrafe Biblioteche Lombarde (ABiL). I referenti di progetto, cui è stato chiesto come fossero state identificati i beneficiari dei progetti, hanno dichiarato, nei due terzi dei casi, di rivolgersi a soggetti esterni alla biblioteca e, dunque, nuovi utenti (tabella 4.3).

Tabella 4.3 - Beneficiari del progetto

I beneficiari del progetto sono stati prevalentemente ...	v.a.	%
soggetti esterni alla biblioteca	28	64%
utenti della biblioteca	16	36%
Totale	44	100%

Fonte: Indagine sull'implementazione dei progetti (referenti dei progetti)

Tabella 4.4 -Variazione degli utenti della biblioteca

Dopo la realizzazione del progetto, il numero di utenti abituali della biblioteca è...	v.a.	%
aumentato	46	67%
rimasto invariato	23	33%
Totale	69	100%

Fonte: Indagine sui cambiamenti percepiti (referenti delle biblioteche)

Tale informazione è confermata dalle risposte alla domanda sulla variazione nel numero degli utenti. Circa il 67% degli intervistati ha riferito di aver osservato un aumento nell'utenza della biblioteca (tabella 4.4).

Questi dati, pur fornendo una chiara indicazione di merito, vanno interpretati con cautela, in quanto sono frutto di percezioni dei referenti e non si basano su misurazioni oggettive. Il rischio più evidente è che i rispondenti, in quanto direttamente coinvolti nell'attuazione delle iniziative, siano naturalmente più orientati a descrivere in positivo i risultati raggiunti. Per confermare o smentire tali percezioni, si è fatto dunque ricorso ai dati amministrativi dell'Anagrafe Biblioteche Lombarde (ABiL). Tale analisi ha confermato l'esistenza di un considerevole aumento tra il 2009 e il 2013 nel numero degli iscritti delle biblioteche beneficiarie. In media l'aumento è stato di circa il 24%, pari a un aumento di 450 utenti per biblioteca coinvolta.

Per verificare in che misura tale cambiamento fosse attribuibile alla realizzazione dei progetti finanziati dal bando della Fondazione Cariplo è stato effettuato un confronto tra la variazione registrata nelle biblioteche beneficiarie del contributo e un gruppo di biblioteche non beneficiarie che presentavano caratteristiche simili alle prime⁷. Il confronto ha mostrato l'esistenza di un effetto medio imputabile alla realizzazione dei progetti superiore a 300 iscritti⁸ e pari a circa 10 punti percentuali (tabella 4.5). Anche il gruppo di controllo nel periodo preso in esame registra un aumento considerevole nel numero degli iscritti (+ 14%), ma tale aumento è assai inferiore a quello osservato nelle biblioteche beneficiarie (24%).

⁷ Il modello statistico utilizzato è descritto nel paragrafo 2.5.3.

⁸ Variazione media stimata nell'arco di quattro anni (2009 - 2013).

Tabella 4.5 - Gli effetti dei contributi sul numero di iscritti al prestito

	Beneficiarie	Gruppo di controllo	Diff	P> z
Differenza del numero degli iscritti	451	112	339*	0.010
Variazione % degli iscritti	24%	14%	10%	0.117

Nota: () stime significative per $\alpha=5\%$*

Fonte: Elaborazione degli autori su dati ABiL e Fondazione Cariplo



5. LA SOSTENIBILITÀ NEL TEMPO DEI PROGETTI

Un aspetto di particolare rilievo riguarda il tema della sostenibilità degli interventi realizzati. Cosa s'intende in questo caso con il concetto di sostenibilità? Come valutare il raggiungimento degli obiettivi prefissati? L'obiettivo della Fondazione è che i cambiamenti introdotti a livello progettuale aiutino le biblioteche a trasformarsi in agenti di coesione sociale e a mantenere le caratteristiche di strutture inclusive e luoghi di partecipazione attiva anche alla conclusione del progetto. Secondo quest'ottica, il concetto di sostenibilità può essere declinato attraverso due diverse chiavi di lettura:

- > la prima è la continuità delle attività realizzate. Le azioni sono state replicate? Oppure si sono interrotte con la conclusione dei progetti?
- > la seconda fa invece riferimento in modo più ampio a quell'insieme di competenze che le biblioteche hanno acquisito con la realizzazione dei progetti e che rimane in loro possesso anche al termine delle attività. Le competenze e le strategie organizzative elaborate permetteranno alla biblioteca di continuare a svolgere anche in futuro il nuovo ruolo di agente di coesione sociale?

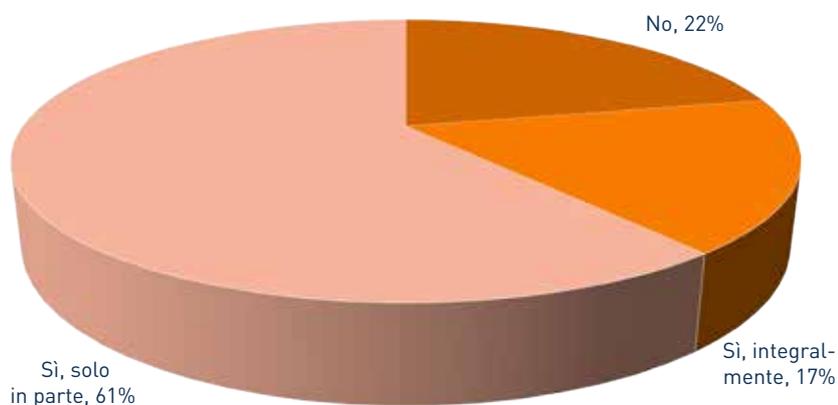
5.1 Le attività continuano?

Il primo aspetto riguarda la prosecuzione delle attività avviate grazie al bando. Se le attività proseguono, è abbastanza chiaro che le biblioteche hanno trovato modo di replicare o interiorizzare le innovazioni introdotte dal progetto.

Questo primo obiettivo è stato raggiunto nella maggior parte dei casi: *oltre due terzi delle attività proseguono anche al termine del contributo*. Occorre però sottolineare che tale prosecuzione molto spesso è stata parziale (nel 61% dei casi) e che solo il 17% delle biblioteche ha dichiarato di aver replicato integralmente le attività (figura 5.1).

La carenza di fondi è stata indicata dal 56% delle biblioteche come motivo per l'interruzione, anche parziale, delle attività. Poco più di un quinto delle biblioteche ha indicato la mancanza di personale come ostacolo alla prosecuzione del progetto. In 8 casi le attività non sono proseguite perché gli obiettivi erano già stati raggiunti e in 5 casi per mancanza di utenti. In nessun caso sono state interrotte per una precisa indicazione politica (tabella 5.1).

Figura 5.1 - Sostenibilità delle attività. Le attività continuano?



Fonte: Indagine sui cambiamenti percepiti (referenti delle biblioteche)

Tabella 5.1 - Ostacoli alla sostenibilità

Perché non è stato possibile continuare?	v.a.	%
Per mancanza di fondi	32	56%
Per mancanza di personale	12	21%
Perché gli obiettivi sono stati raggiunti	8	14%
Per mancanza di utenti	5	9%
Per scelta politica	0	0%
Totale	57	100%

Fonte: Indagine sui cambiamenti percepiti (referenti delle biblioteche)

Coloro che sono riusciti a proseguire, anche solo parzialmente, le attività dichiarano di averlo fatto grazie alle competenze e ai materiali acquisiti durante il progetto (57%) o, in misura minore, grazie al coinvolgimento dei volontari⁹ (28%). Solo nel 15% casi sono state trovate nuove fonti di finanziamento (tabella 5.2).

Tabella 5.2 - Risorse per la sostenibilità

In che modo è stato possibile proseguire le attività?	v.a.	%
Grazie alle competenze e ai materiali acquisiti dalla biblioteca durante il progetto	31	57%
Grazie ai volontari	15	28%
Grazie a nuove fonti di finanziamento	8	15%
Totale	54	100%

Fonte: Indagine sui cambiamenti percepiti (referenti delle biblioteche)

9 Il ruolo che i volontari possono assumere nel garantire la prosecuzione delle attività sarà discusso nei paragrafi successivi.

5.2 L'eredità del progetto

La seconda chiave di lettura utilizzata per indagare il grado di sostenibilità dei progetti fa riferimento alle eredità del progetto. Anche in assenza di una effettiva prosecuzione delle attività, il progetto può aver lasciato in dote alle biblioteche un patrimonio di dotazioni strutturali (documenti e attrezzature) e di "capitale sociale" utile per supportarle nel loro ruolo di agenti di coesione sociale. Attraverso specifiche domande rivolte ai referenti delle biblioteche si è cercato di capire se vi fosse stato un lascito dalla realizzazione dei progetti e quali fossero gli elementi più rilevanti. Quasi la totalità dei referenti ha indicato la presenza di eredità "materiali": i progetti hanno *umentato il patrimonio documentale in quasi tutte le biblioteche coinvolte (72%)*.

Tabella 5.3 - L'eredità del progetto

Quale eredità ha lasciato il programma?	v.a.	%
Un aumento del patrimonio documentale	50/69	72%
Un incremento della varietà delle attività svolte in/dalla biblioteca	39/69	57%
Un incremento degli utenti abituali della biblioteca	35/69	51%
Le nuove competenze acquisite dai bibliotecari	34/69	49%
Maggiori o più forti relazioni con costituite con gli enti del Terzo Settore	30/69	43%
Un maggior numero di volontari che collaborano alle attività della biblioteca	20/69	29%
Maggiore disponibilità di attrezzature (computer, proiettori, video-camere, ecc)	18/69	26%
Maggiore disponibilità di attrezzature (sala letture, sala ragazzi, sala bimbi, ecc)	5/69	7%
Altro	3/69	4%

Fonte: Indagine sui cambiamenti percepiti (referenti delle biblioteche)

Oltre a questo però sono stati indicati come lasciti rilevanti l'incremento delle attività svolte,

"Attraverso il bando siamo riusciti a realizzare un sogno nel cassetto – il corso di scrittura creativa per italiani e stranieri – che non avevamo mai realizzato prima per mancanza di fondi sufficienti"

"abbiamo iniziato a lavorare con i cinesi (...) è un successo incredibile (...) abbiamo attrezzato interfacce in lingua (...) addirittura ogni computer ha la possibilità di collegarsi con i caratteri cinesi (...) adesso possiamo prevedere attività nuove"

"Pensando a tutti questi arabi abbiamo 100 libri (...) una bella spesa, ma sono rimasti intonsi nessuno ne ha mai preso uno. Poi abbiamo provato con i quotidiani, quelli funzionano. Per cui, se adesso ci sono dei colleghi che mi chiedono consigli, dico: prendete dei quotidiani".

Vengono anche citate l'incremento dell'utenza e la valorizzazione delle competenze dei bibliotecari.



“La capacità inclusiva delle biblioteche, oltre che dalla presenza di spazi, libri e dotazioni adeguati, dipende moltissimo dalle persone che lavorano in biblioteca e si relazionano con gli utenti. La formazione del personale è fondamentale ma non sempre è sufficiente. Le competenze acquisite attraverso lo scambio con gli operatori della cooperativa sono state fondamentali...”

“... per noi è stata molto interessante la metodologia di lavoro, che ci ha obbligati a fare determinate cose, a lavorare con determinati partner a determinate condizioni ... abbiamo imparato molto...”

Nonché un aumento delle e nelle relazioni attivate.

“Secondo me la possibilità di lavorare in rete con le organizzazioni del territorio, in relazione con le persone (siano stranieri, anziani, adolescenti, donne) è stata la strategia vincente. Adesso continuiamo su questa strada...”

“... per noi un esito incredibile del progetto è stato il consolidamento della collaborazione con il Centro di Formazione Permanente che organizza corsi di italiano per stranieri ...”

[Focus “La biblioteca come centro di scambio tra culture diverse”]

Nel paragrafo seguente verrà descritto più in dettaglio il punto sull’aumento dell’utenza e delle relazioni attivate. All’incremento delle attività svolte è stato dedicato il paragrafo 3.2.2 e all’incremento delle competenze dei bibliotecari il paragrafo 3.3.

5.2.1 L'incremento dell'utenza

Il patrimonio costruito grazie al progetto ed ereditato dalla biblioteca non è dunque costituito solo dai documenti e dalle attrezzature acquistate con il contributo della Fondazione. Esiste anche una sorta di "capitale sociale" formato dai cittadini che hanno iniziato a frequentare gli spazi della biblioteca nel periodo di realizzazione del progetto e che nel tempo hanno proseguito a fruire dei servizi offerti dall'ente. *In quanti casi ciò è avvenuto? E con quali modalità?*

"La maggior parte dei beneficiari coinvolti dai progetti continua a frequentare in modo abituale la biblioteca"¹⁰.

Tabella 5.4. – L'eredità di "capitale sociale"

Esclusi coloro che hanno partecipato esclusivamente ad attività non strutturate, come eventi pubblici in piazza o mostre, coloro che hanno preso parte alle iniziative continuano a frequentare abitualmente la biblioteca?	v.a.	%
No, hanno smesso di frequentare la biblioteca	1	1%
Solo una piccola parte	19	28%
Sì, per la maggior parte	41	59%
Sì, praticamente tutti	8	12%
Totale	69	100%

Fonte: Indagine sui cambiamenti percepiti (referenti delle biblioteche)

"È stata un'esperienza davvero positiva. Dopo i corsi di informatica gli anziani hanno continuato a utilizzare anche gli altri servizi della biblioteca"

[Progetto Ci vediamo tutti in biblioteca! Milano]

Più del 70% dei rispondenti dichiara che i cittadini che hanno preso parte ai progetti finanziati dal bando della Fondazione sono diventati frequentatori abituali della biblioteca.

"un elemento fondamentale è stato l'attenzione del personale alla tematica dell'inclusione che ha consentito ai nuovi utenti di sentirsi parte della biblioteca ... quest'attenzione ha sicuramente influito sulla fidelizzazione dell'utenza"

[Focus "La biblioteca come centro di scambio tra culture diverse"]

Nel 78% dei casi, tutti o gran parte di coloro che continuano a frequentare la biblioteca dopo la conclusione del progetto lo fa perché ha intenzione di fruire dei servizi erogati o, in misura minore, per partecipare agli eventi e ai corsi organizzati dall'ente. Solo in misura residuale chi ha preso parte ai progetti presta lavoro volontario o per promuove iniziative a carattere sociale e culturale.

¹⁰ Questo dato si riferisce esclusivamente ai beneficiari coinvolti in maniera continua e organizzata; sono stati esclusi quanti hanno partecipato esclusivamente ad attività non strutturate, quali eventi pubblici in piazza o mostre.

Tabella 5.5 - Le modalità di partecipazione dei beneficiari dopo la conclusione del progetto

In che modo le persone coinvolte dal progetto continuano a frequentare la biblioteca?	Tutti	La maggior parte	Qualcuno	Nessuno	Totale
Fruiscono dei servizi	25%	53%	22%	0%	100%
Partecipano ad attività/eventi	1%	51%	44%	3%	100%
Collaborano come volontari	0%	3%	31%	66%	100%
Promuovono iniziative	0%	3%	28%	69%	100%

Fonte: Indagine sui cambiamenti percepiti (referenti delle biblioteche)

Bisogna concludere che, nonostante la maggior parte dei beneficiari dei progetti continuino a frequentare le biblioteche, essi non si sono trasformati, se non in pochissimi casi, in figure di *opinion leader*, capaci di svolgere un ruolo attivo e propositivo.

5.2.2 La riduzione del *digital divide*

La biblioteca oggi deve offrire servizi che vanno oltre le tradizionali attività di consultazione di collezioni librerie. La biblioteca silenziosa, dove i libri sono in attesa dei lettori, non esiste più. In questo contesto saper coniugare l'utilizzo delle tecnologie digitali alle offerte culturali e relazionali rende la biblioteca più appetibile e funzionale e permette di attivare un percorso virtuoso di inclusione e di attivazione sociale. Nella società digitale la mancata conoscenza del funzionamento delle tecnologie produce isolamento e senso di inadeguatezza per determinate fasce della popolazione. Le biblioteche possono svolgere un ruolo importante nell'accompagnamento e nell'avvicinamento delle fasce più deboli della popolazione all'uso dei servizi. Le biblioteche possono incidere sulle competenze e sulle opportunità di accesso alle tecnologie digitali permettendo di ridurre il rischio di esclusione sociale di interi gruppi. Per raggiungere questo risultato però è necessario che le biblioteche facciano degli investimenti economici per migliorare innanzitutto le proprie dotazioni infrastrutturali e informatiche.

L'analisi si è concentrata su questo aspetto cercando di capire l'effetto del bando in tal senso. I servizi forniti dalle biblioteche finanziate sono aumentati rispetto a quelli forniti dalle biblioteche del gruppo di controllo? Il progetto ha avuto un effetto sull'incremento delle dotazioni delle biblioteche? I risultati dell'analisi controfattuale mostrano che il bando della Fondazione Cariplo ha dato un forte impulso all'incremento di servizi informatici per l'utenza. Le biblioteche finanziate hanno potenziato maggiormente la loro dotazione interna. L'effetto medio è di circa 11 punti percentuali rispetto alla disponibilità di wifi e di 13 punti percentuali rispetto alla disponibilità di accesso a *internet* (tabella 5.6).

5.2.3 Il ruolo dei volontari

Il tema del volontariato in biblioteca è molto discusso nella comunità professionale: il dibattito colloca spesso su posizioni diverse amministratori e tecnici. Se, da un lato, si teme che delegare attività importanti a volontari possa indebolire l'assetto interno della biblioteca che rischia così di perdere nel tempo le competenze professionali che occorrono per garantire una qualificata offerta di servizi, dall'altro, si considera l'aiuto dei volontari un'opportunità per ampliare i servizi erogati agli utenti e superare i momenti di crisi prodotti da tagli di bilancio. L'interpretazione data dalla Fonda-

Tabella 5.6 - Effetti dei finanziamenti sul potenziamento di servizi di connettività

	Finanziate	Gruppo di confronto	Differenza
Servizio wi-fi per l'utenza	55%	44%	+11%*
Servizio internet per l'utenza	15%	2%	+13%*

Nota: () stime significative per $\alpha=5\%$*

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Abil e Fondazione Cariplo

Tabella 5.7 - Presenza dei volontari durante il progetto

Alla realizzazione del progetto hanno collaborato dei volontari?	v.a.	%
No	15	34%
Sì	29	66%
Totale	44	100%

Fonte: Indagine sull'implementazione dei progetti (referenti dei progetti)

zione e dal bando alla presenza di volontari nelle biblioteche era positiva e vedeva la partecipazione dei volontari come un auspicabile risultato atteso. Questo risultato è stato parzialmente raggiunto: due terzi dei progetti prevedeva la presenza di volontari (tabella 5.7), ma meno del 30% dei referenti delle biblioteche ha incluso tra le eredità del progetto la maggiore presenza di volontari (cfr. tabella 5.3).

Le attività svolte dai volontari sono varie: esse vanno dall'organizzazione degli eventi alla loro promozione sul territorio; dall'apertura della biblioteca fuori dall'orario abituale, all'allestimento di punti di informazione e prestito esterni alla biblioteca; dall'insegnamento dell'italiano ai cittadini stranieri, ai servizi di *babysitting* dedicati ai genitori che frequentano gli spazi di lettura; dalla realizzazione di eventi teatrali, alla gestione di gruppi di studio e momenti di lettura ad alta voce.

"Il progetto ha visto la partecipazione e la collaborazione dei genitori dei bambini stranieri. Questo ha creato un legame con la biblioteca tale da alimentare una maggior conoscenza delle loro competenze e delle loro aspettative rispetto al servizio."

[Progetto Scritture in mostra del comune di Arosio]

L'impiego di volontari non serve soltanto alla realizzazione delle attività poste in essere dalla biblioteca. Esso può essere anche funzionale al tentativo di trasformare il cittadino da semplice utente a protagonista attivo di iniziative di carattere sociale e culturale. La biblioteca riesce dunque a operare come agente di coesione sociale, facendosi in qualche misura "contaminare" dai privati cittadini che entrano a far parte dei processi decisionali e organizzativi interni all'ente.

Questo aspetto è confermato dalle opinioni dei bibliotecari che esprimono la necessità di "creare una rete di relazioni" che abbia al centro la biblioteca. Nelle testimonianze di molti, perché ciò avvenga è necessario che si lavori alla costruzione di figure di riferimento per gruppi di persone o collettività più ampie. Qualcuno parla di

opinion leader o di nodi di rete che, non solo, consentono più facilmente il passaggio delle informazioni sulle iniziative intraprese dalla biblioteca, ma sono anche in grado di stimolare proposte e attivare risorse ulteriori per dare forza a tali iniziative. Non si tratta dunque soltanto della figura del "volontario" istituzionalizzato, che dà una mano alla realizzazione di progetti, ma anche di soggetti in grado di creare collegamenti bidirezionali tra il centro della rete (l'istituzione bibliotecaria) e le sue unità più periferiche (gli utenti marginali). Si noti però che solo nel 40% dei casi, i volontari hanno ricevuto una formazione, per lo più attraverso la modalità "sul campo".

Tabella 5.8 - Formazione dei volontari

I volontari hanno ricevuto una formazione specifica?	v.a.	%
No	17	59%
Sì	12	41%
Totale	29	100%

Fonte: Indagine sull'implementazione dei progetti (referenti dei progetti)

5.2.4 La capacità di costruire un nuovo sistema di relazioni

Una caratteristica chiave del bando è rappresentata dalla richiesta di costruire relazioni tra le biblioteche e gli enti del Terzo Settore. La costruzione di reti è stata considerata una variabile chiave per il successo delle iniziative che prevedono attività che escono dal tradizionale modello operativo e organizzativo delle biblioteche. La scelta di identificare come *partner* privilegiato gli enti del Terzo Settore è frutto del riconoscimento del fatto che le biblioteche possono contribuire allo sviluppo di comunità coese e integrate solo tenendo conto delle strategie condivise con altri attori locali con esperienza nella lettura dei bisogni sociali.

Operando in collaborazione con altri soggetti locali, le biblioteche possono funzionare come canale d'informazione tra i diversi attori, i cittadini e le istituzioni, dimostrando di avere le competenze per sviluppare fiducia reciproca, capacità di guida e di comunicazione. Rispetto alla costruzione di reti, i progetti possono dar luogo a due tipi di risultati desiderati:

- il primo è direttamente connesso ai vincoli imposti dal bando e riguarda l'integrazione della biblioteca con uno o più soggetti *nonprofit* in fase di candidatura e, successivamente, di realizzazione del progetto;
- il secondo è il coinvolgimento, nell'attuazione del progetto, di soggetti che, pur non facendo parte del partenariato, danno un contributo alla realizzazione delle attività programmate.

È inoltre importante verificare quanto la creazione di relazioni abbia permesso di produrre relazioni stabili tra le biblioteche e le istituzioni che lavorano nell'area sociale.

"Le relazioni inaugurate e sviluppate nel corso della programmazione e realizzazione del progetto hanno portato all'acquisizione di una metodologia di lavoro di rete che è stata successivamente messa a frutto per l'attivazione di iniziative di natura diversa."

Il sistema di relazioni costruito in fase di candidatura

Il primo aspetto – le relazioni indotte direttamente dalla partecipazione al bando della Fondazione – è stato indagato attraverso l’analisi della documentazione progettuale presentata in fase di candidatura. Oltre alle 107 biblioteche che hanno preso parte ai progetti, il bando è riuscito ad aggregare 154 soggetti differenti, attivi sul territorio. Si tratta prevalentemente di associazioni e di cooperative sociali che operano nell’ambito dei servizi sociali ed educativi, oppure in ambito culturale per l’organizzazione di eventi artistici e di spettacoli dal vivo.

Tabella 5.9 - Tipologia di partner

Tipologia partner	N	%
Associazioni	79	51%
Cooperative sociali	55	36%
Fondazioni	5	3%
Istituti scolastici	4	3%
Altro	11	7%
Totale	154	100%

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Fondazione Cariplo, 2014

La maggior parte dei progetti, poco meno del 70%, conta 1 o 2 *partner* mentre soltanto 5 progetti hanno previsto fin dall’inizio il coinvolgimento di più di 5 *partner*. D’altra parte, la gestione di partenariati ampi è costoso in termini di carichi di lavoro e di complessità gestionale e, in questa prospettiva, gli enti hanno sicuramente messo in atto la soluzione più sostenibile per loro. Un esempio in questo senso è la *governance* scelta dal Comune di Milano per *Ci vediamo tutti in biblioteca!* e *Vieni! ci vediamo in biblioteca*, progetti molto articolati e che coinvolgono un alto numero di soggetti: il Comune ha svolto il ruolo di capofila, tuttavia, avendo le medesime difficoltà di tutti gli enti locali nella gestione di operazioni “straordinarie”, si è dotato di un *partner primus inter pares* che lo sosteneva nella gestione della rete (ABCittà).

Tabella 5.10 - Progetti per numero di partner

Numero di partner	Progetti	%
1 - 2	37	68%
3 - 5	12	22%
> 5	5	9%
Totale	54	100%

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Fondazione Cariplo, 2014

Esclusi i due progetti realizzati nelle biblioteche milanesi, non sembra esserci alcuna relazione tra numero di *partner* e numero delle biblioteche coinvolte nel progetto, mentre la presenza di un Comune come soggetto capofila sembra favorire la costituzione di alleanze più ampie. D’altra parte, la larga partecipazione del Terzo Settore è una preoccupazione particolarmente sentita dall’ente locale.

Tabella 5.11 - Numero medio di partner per tipologia di capofila

Capofila	Numero medio di partner
Comune	3,39
Nonprofit	2,16
Altro	2,00

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Fondazione Cariplo, 2014

L'analisi della tipologia dei *partner* coinvolti fornisce alcuni spunti. Si registra una presenza significativa di soggetti che operano nei servizi sociali e socio educativi. In particolare, sono state costruite relazioni con le scuole. Inoltre, si notano relazioni con soggetti che operano nel settore della cultura e delle attività teatrali. In fase di candidatura, sono invece scarsamente coinvolti i soggetti istituzionali operanti nel sociale come gli assessorati ai servizi sociali.

Tabella 5.12 - Tipologia di partner per ambito di operatività

Tipologia	v.a.	
Servizi sociali e socio-educativi	33	21%
Attività culturali	23	15%
Attività teatrali	18	12%
Mediazione culturale e linguistica	17	11%
Servizi e attività per i giovani	15	10%
Formazione	6	4%
Servizi sanitari	6	4%
Servizi e attività per anziani	5	3%
Cooperazione allo sviluppo	4	3%
Istruzione	4	3%
Servizi e attività per l'infanzia	4	3%
Altro	19	12%
Totale	154	100%

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Fondazione Cariplo, 2014

Infine, è interessante notare il replicarsi di alcuni partenariati negli anni e l'implicito consolidarsi di collaborazioni di più lungo periodo: è il caso, per esempio, della Biblioteca di Bollate con la Cooperativa Sociale Il Grafo, Nudoecruco Teatro e Fondazione Mondadori o del Comune di Milano con ABCittà e il Teatro La Madrugada.

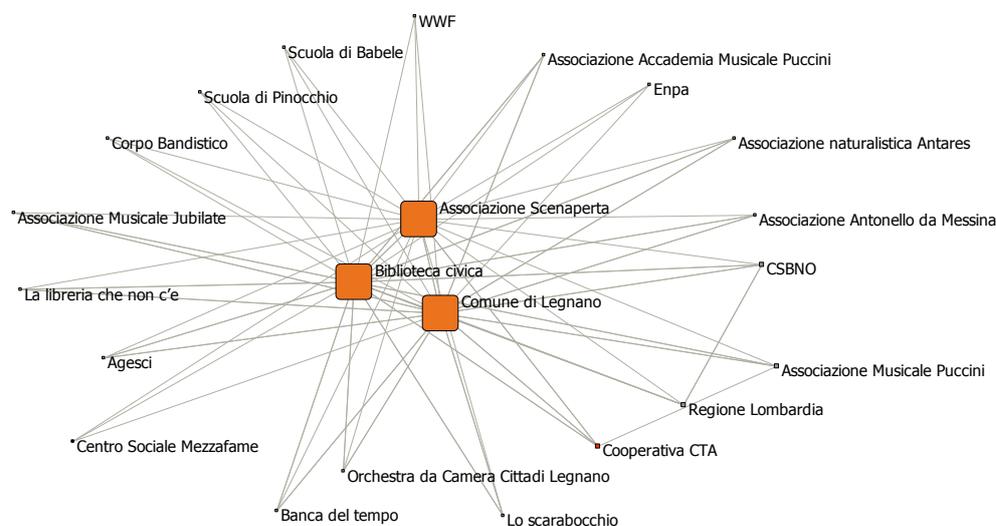
Il sistema di relazioni costruito nella fase di attuazione

Un secondo livello di analisi riguarda invece lo sviluppo di relazioni con soggetti extra-partenariato durante la costruzione e l'implementazione dei progetti. Tale approfondimento ha riguardato soltanto gli studi di caso attraverso l'analisi delle reti che i *partner* sono stati in grado di creare sul territorio. Si tratta di reti spesso molto diverse tra loro. Tale diversità dipende non solo della dimensione del progetto e dell'ampiezza

ritori di riferimento e della loro capacità di dialogo con i servizi sociali, con le associazioni attive sul territorio e con le scuole.

Sebbene la partecipazione di più biblioteche consenta di ampliare la rete in modo più ramificato sul territorio, anche nei casi in cui sia stata coinvolta una sola biblioteca il progetto ha portato a un notevole allargamento nella rete delle collaborazioni. È il caso di *Temporary Biblio – La biblioteca che cambia* (figura 5.3).

Figura 5.3 - Network delle relazioni attivate dal progetto Temporary Biblio – La biblioteca che cambia



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Fondazione Cariplo, 2014

La tabella 5.13 mostra le relazioni instaurate dai progetti con i diversi attori del territorio. Gli istituti scolastici sono stati i soggetti principali con cui sono state costruite nuove relazioni: il 43% delle biblioteche sostiene di dialogare più che in passato con le scuole e gli insegnanti; il 28% con centri anziani, ospizi e case di riposo.

Tabella 5.13 - Effetti del bando sulle relazioni della biblioteca con altri soggetti del territorio

Grazie al progetto, rispetto al passato la biblioteca oggi collabora di più con...	v.a.	%
scuole e insegnanti	30	43%
centri anziani, ospizi e case di riposo	19	28%
associazioni del Terzo Settore, di volontariato, etc.	17	25%
centri giovanili e oratori	14	20%
altri settori del Comune	10	14%
nessuno	7	10%
comunità/associazioni straniere/cittadini stranieri	6	9%
centri per l'impiego	3	4%
ospedali e aziende sanitarie locali	1	1%

Fonte: Indagine sui cambiamenti percepiti (referenti delle biblioteche)

Un aspetto problematico attiene invece allo sviluppo di interazioni con altri settori della pubblica amministrazione e del Comune di appartenenza. Solo il 14% dei rispondenti (tabella 5.13) ha dichiarato di aver aumentato le relazioni con altri settori dell'amministrazione comunale (v. il paragrafo successivo).

Il progetto *Young/Old Biblio 1.0* del Comune di Torbole Casaglia, che ha potuto contare sull'interazione tra area cultura e area sociale, rappresenta un'eccezione insieme con il progetto *A tutta cultura!* del distretto di Morbegno che ha visto il ruolo molto attivo di alcuni assessori.

"[le persone coinvolte nel progetto] ...hanno garantito un efficace raccordo con le strategie e le attività delle amministrazioni comunali. Si è creato un gruppo della misura giusta e con le persone giuste."

Nel caso di Torbole Casaglia bisogna però notare che l'area cultura e l'area sociale facevano riferimento allo stesso assessorato. Alcuni dei problemi che puntualizziamo nel prossimo paragrafo erano dunque superati da una peculiare scelta organizzativa dell'ente.

5.2.5 La difficoltà di costruire una relazione tra cultura e *welfare*

Dalle interviste condotte per approfondire il tema emerge che la creazione di relazioni con i soggetti istituzionalmente preposti all'intervento nel sociale rappresenti ancora un punto debole. Occorre precisare che la creazione di una connessione forte tra gli attori del *welfare* locale e le biblioteche non era un obiettivo esplicito del bando della Fondazione. Tuttavia si ritiene che la mancanza di un raccordo sistematico e di uno scambio continuo di informazioni tra la biblioteca e gli altri settori che si occupano di *welfare* finisca per attenuare l'efficacia complessiva di questa iniziativa. Naturalmente costruire una relazione tra due settori così diversi, cultura e *welfare*, è tutt'altro che facile. Ciò almeno per tre motivi.

Gli operatori appartenenti a questi settori – biblioteche/cultura e sociale/*welfare* - dovrebbero essere messi nelle condizioni di lavorare insieme, attraverso la condivisione di lessici e modalità di lavoro. In condizioni normali di lavoro, i due ambiti, anche quando si rivolgono a un medesimo gruppo di cittadini e perseguono finalità complementari, operano applicando schemi e *frame* cognitivi diversi. Semplificando, possiamo dire che in ambito sociale l'attività si rivolge a singole persone in condizioni di bisogno e l'attenzione degli operatori viene abitualmente posta più sui processi che sugli esiti finali. In una certa misura, processo ed esito coincidono. Il giudizio sulla qualità di un intervento viene dato sulla base di quel che succede lungo tutto il percorso di cura e assistenza: per tutto ciò che si è riusciti a fare per il singolo individuo preso in carico. In ambito culturale, al contrario, l'attività è più rivolta a una collettività di persone e il giudizio sul successo di una particolare iniziativa è più legato a ciò che accade nel momento finale del percorso, quando la collettività può godere dei frutti del percorso realizzato (si pensi come caso emblematico all'organizzazione di una mostra o alla realizzazione di un seminario). In una situazione caratterizzata da visioni così differenti, magari aggravata in alcuni casi da pregiudizi sulle rispettive capacità e competenze, la difficoltà principale nel cooperare è data dalla fatica di capirsi reciprocamente, di riuscire a interpretare i problemi nello stesso modo, di condividere obiettivi di lungo periodo e spesso, più semplicemente, di utilizzare un lessico comune. L'esistenza di tale difficoltà può portare gli operatori a considerare i due ambiti di attività completamente avulsi e senza alcuna possibilità di proficua



collaborazione. A questo proposito è fondamentale ribadire la centralità di una formazione strutturata, che non deve riguardare solo i bibliotecari, ma anche gli operatori sociali e che, se rivolta a entrambe le figure professionali, con programmi didattici comuni, può costituire l'occasione per creare relazioni, condividere esperienze, costruire progetti. Ciò rappresenta un passaggio importante nella costruzione di una comunità di pratiche composta da bibliotecari e operatori del sociale. Tale passaggio permette non solo di migliorare la conoscenza delle modalità di lavoro adottate dagli altri settori dell'amministrazione e di lavorare su obiettivi comuni, ma anche di superare, attraverso il dialogo e una maggiore conoscenza reciproca, errate convinzioni.

"A volte ci sono dei pregiudizi verso gli altri settori... anche noi ne abbiamo verso l'esterno... ma soprattutto ci sono molti pregiudizi verso la biblioteca che viene considerata una realtà dove si va solo a prendere i libri, mentre invece si fanno tante belle iniziative, laboratori per bambini... Bisogna proprio ribadire che ci deve essere una progettazione partecipata e un dialogo maggiore."

[Focus "La biblioteca come centro di scambio tra culture diverse"]

Il secondo motivo della difficoltà nel costruire una relazione forte tra settori è di tipo organizzativo: biblioteche e servizi sociali dipendono spesso da assessorati e da direzioni diverse, caratterizzate da differenti "catene di comando". Al problema di distanza culturale considerato in precedenza si aggiunge dunque un problema di carenza di regia e coordinamento. Non si tratta solo di un problema di volontà, a volte mancano procedure e luoghi decisionali che consentano di mettere insieme i diversi pezzi dell'organizzazione. Tale problema può aggravarsi quando non c'è corrispondenza tra assessorati (deleghe e responsabilità politiche) e strutture amministrative (funzioni) e la stessa struttura si trova a dover rispondere a più assessori. In tale situazione gli operatori non sanno a chi fare riferimento, incerti su chi abbia la responsabilità di indicare gli obiettivi e proporre i modi per realizzarli. Su questa particolare difficoltà la lettura degli operatori non è stata comunque unanime. In alcuni casi, in particolare nelle realtà più piccole, la conoscenza tra realtà diverse è maggiore e le esperienze e le relazioni personali possono supplire all'organizzazione gerarchica.

"È necessario avere le informazioni. Il problema parte dall'interno in quanto non c'è una condivisione e una conoscenza dei servizi dello stesso ente ... succede anche a me ... non sono al corrente di servizi offerti da un'altra area. Manca comunicazione organizzativa interna. Mancano tavoli di lavoro in cui si dice quali servizi sono stati realizzati e quali ciascuna area intende attuare."

[Focus "La biblioteca come centro di scambio tra culture diverse"]

Tale è la percezione dei problemi organizzativi interni all'amministrazione che viene considerata come più semplice da gestire la collaborazione con soggetti esterni.

"È più facile avere rapporti con le associazioni che con gli altri uffici dell'amministrazione"

[Incontro con i referenti dei progetti, Milano, luglio 2014]

Un modo per affrontare queste difficoltà potrebbe essere quello di superare il livello comunale, attraverso la costruzione di progetti che facciano riferimento a un ambito

territoriale superiore, nel quale operino attori esterni abituati a lavorare con entrambi i settori. Un esempio simile si trova nel progetto realizzato a Bollate dall'Azienda speciale consortile "Comuni Insieme".

Infine, l'instaurarsi di relazioni tra settori diversi incontra ostacoli di natura normativa. In Italia, la legislazione vigente non riconosce in modo esplicito l'importanza del ruolo sociale delle biblioteche di pubblica lettura. La legislazione nazionale fa riferimento quasi esclusivamente al patrimonio librario e documentale delle biblioteche: le legislazioni regionali, tra loro diverse e spesso anche superate, fanno ancora riferimento a un modello di *Reference Library* che non è quello della biblioteca di territorio. Questa situazione pesa all'interno delle istituzioni, dove il dettato normativo ha spesso un valore dirimente nell'attribuzione delle competenze e dei compiti. Paradossalmente essa rende più difficile la collaborazione tra settori della stessa organizzazione rispetto alla costruzione di stabili e fruttuose alleanze di lavoro con soggetti esterni all'amministrazione.



6

6. LEZIONI APPRESE E PROSPETTIVE DI MIGLIORAMENTO

Questo capitolo riporta una sintesi delle principali evidenze emerse nel corso dell'indagine e, sulla base di tali risultanze, formula alcune ipotesi sui cambiamenti che potrebbero essere adottati dalla Fondazione in vista di futuri bandi. Come si vedrà, molte delle lezioni maturate nell'ambito di questo studio possono avere un'applicazione più ampia ed essere d'aiuto ad altre istituzioni impegnate nel disegno o nella realizzazione di interventi simili. A questo proposito un paragrafo è interamente dedicato al modo in cui si valutano i risultati dell'intervento: seguendo minimi accorgimenti nella costruzione del sistema di valutazione è possibile migliorare sia la funzionalità delle procedure di rendicontazione impiegate, sia la qualità delle informazioni raccolte.

6.1 Una sintesi di quanto emerge dall'indagine

- *Le biblioteche finanziate sono diverse dall'universo delle biblioteche lombarde per quanto riguarda le dotazioni iniziali. In media hanno ricevuto il contributo le biblioteche più strutturate su molte delle dimensioni considerate: personale, orario di apertura, patrimonio librario, patrimonio multimediale, fondi utilizzati per acquisti di libri e di documenti multimediali, servizi *internet* messi a disposizione degli utenti, numero di iscritti, utenti attivi e prestiti annui. Una simile composizione del gruppo delle biblioteche finanziate è il frutto del processo di selezione innescato dal bando. Una selezione che ha fatto emergere le biblioteche in possesso di maggiori risorse e in grado di presentare progetti di qualità.*
- *Nella fase di progettazione giocano un ruolo di fondamentale importanza gli enti del Terzo Settore. In base alle interviste, nel 50% dei casi sono le associazioni e le cooperative sociali ad aver avuto l'idea iniziale di realizzare il progetto. Spesso – almeno una volta su quattro – ciò è accaduto anche quando il ruolo di soggetto capofila è stato svolto dalle biblioteche pubbliche.*
- *Il bando della Fondazione Cariplo è riuscito a dare impulso alla nascita di progetti originali e aggiuntivi rispetto a quanto sarebbe accaduto in assenza di contributo. La quasi totalità dei progetti è completamente nuova (93%) e la maggior parte è stata ideata in seguito all'uscita del bando stesso (66%). Il bando ha avuto una forte capacità propulsiva, portando alla nascita di iniziative che nel 50% dei casi non sarebbero state altrimenti realizzate. In particolare è stata favorita la collaborazione tra ente pubblico ed ente privato: quasi i due terzi dei progetti promossi dal *nonprofit* non sarebbero stati realizzati in assenza del contributo.*

- *Le modalità di azione e le soluzioni sperimentate a livello progettuale sono state assai varie.* Alcune sono state molto aderenti agli obiettivi del bando: è il caso di interventi specifici per il miglioramento dell'accesso alla biblioteca (nuovi spazi, nuovi libri, nuovi servizi etc.), della sua "comprensibilità" e visibilità da parte di determinati *target* di utenza (traduzione dei cataloghi, ampliamento dei fondi in lingua straniera, avvicinamento a nuovi *target* attraverso mediatori culturali etc.), della sua centralità come luogo di scambio di saperi e di competenze (letture, corsi, laboratori etc.). Altre - in particolare l'organizzazione di singoli eventi e mostre - si sono dimostrate meno focalizzate rispetto all'obiettivo iniziale, lasciando così un'eredità più modesta alle biblioteche.
- *Il ricorso alla formazione del personale interno è stato piuttosto ridotto.* Soltanto un terzo delle proposte progettuali ha previsto interventi formativi dedicati agli operatori delle biblioteche. Si è trattato solitamente di attività minori, poco strutturate e con una disponibilità di ore non particolarmente ampia. La principale modalità di formazione è stata quella "sul campo" che sembra aver prodotto comunque risultati di rilievo. Il *learning by doing* è stato apprezzato dai bibliotecari che hanno sottolineato come per loro sia stato fondamentale potersi confrontare direttamente con gli operatori del Terzo Settore. Secondo gli intervistati, tale confronto ha consentito in molti casi la maturazione di una nuova sensibilità, l'adozione di nuovi lessici, la sperimentazione di nuovi modi di lavorare. Resta da chiedersi se tale formazione sul campo sia sufficiente per consolidare un nuovo *modus operandi* o se, allo scopo di metabolizzare fino in fondo il cambiamento, non sia opportuno investire in una formazione più strutturata che sistematizzi gli strumenti e le tecniche professionali da utilizzare al fine di favorire una maggiore coesione sociale.
- *L'avvicinamento di una nuova utenza pare essere un tema cruciale per le biblioteche.* Il 70% degli intervistati lo indica come obiettivo prioritario del programma. A oggi infatti, a detta dei bibliotecari, solo il 20% della popolazione residente usufruisce dei servizi di prestito ed è quindi comprensibile che gli sforzi vengano concentrati sul primario obiettivo di ampliare il bacino di utenza.
- *L'obiettivo di aumentare il numero di utenti sembra essere stato raggiunto.* Il 67% dei bibliotecari intervistati dichiara che, dopo la realizzazione dei progetti, il numero di coloro che frequentano abitualmente la biblioteca è aumentato e più della metà indica l'incremento degli utenti abituali tra i principali lasciti del progetto. A conferma di questo risultato, il confronto tra il gruppo di biblioteche finanziate e un gruppo di biblioteche con caratteristiche simili ma che non hanno ricevuto il finanziamento di Fondazione Cariplo mostra un effetto sul numero degli iscritti ai servizi bibliotecari pari a 10 punti percentuali.
- *La maggior parte delle attività avviate prosegue anche dopo la conclusione del progetto.* Per circa tre quarti dei progetti le attività sono proseguite grazie alle competenze e ai materiali acquisiti durante il progetto (57%) o, in misura minore, grazie al coinvolgimento dei volontari (28%). Solo in 8 casi si è riusciti a trovare nuove fonti di finanziamento. In molti casi però la prosecuzione delle attività è solo parziale e non riguarda l'insieme complessivo delle iniziative portate avanti nella fase di progetto.
- *I progetti hanno lasciato un'eredità notevole nelle biblioteche partecipanti.* Ciò è quanto emerge in base alle risposte fornite dai referenti di progetto. In particolare è aumentato il patrimonio documentale in quasi i tre quarti delle biblioteche coinvolte (72%). È inoltre aumentato il numero di attività svolte e, come abbiamo visto, di utenti abituali nella maggioranza delle biblioteche. Resta però complicato stabilire se e in che modo tale eredità permetterà loro di esercitare appieno il ruolo di agente di coesione sociale.
- *La realizzazione dei progetti ha permesso alle biblioteche di costruire nuove relazioni con i diversi soggetti presenti sul territorio.* Già nella fase di candidatura il bando

è riuscito a mobilitare 154 enti del privato sociale tra associazioni, cooperative e fondazioni operanti perlopiù in tre ambiti: istruzione, cultura e socioassistenziale. Inoltre, durante la realizzazione dei progetti, si sono instaurati nuovi rapporti di collaborazione e scambio di informazioni. Ad esempio, il 43% dei bibliotecari intervistati sostiene di dialogare più di quanto facesse in passato con gli insegnanti e il personale delle scuole.

- Sembra ancora *lontana l'idea che l'approccio interculturale possa diventare il principio sotteso all'organizzazione generale della biblioteca e dei suoi servizi*. Malgrado vi siano esperienze positive e progetti interessanti, nella maggioranza dei casi gli sforzi si concentrano ancora sull'offerta di materiali e servizi specifici piuttosto che sulla rimozione degli ostacoli che i cittadini stranieri possono incontrare nella frequentazione della biblioteca. Anche il coinvolgimento del mediatore interculturale risulta occasionale, spesso legato a progetti specifici il cui termine segna la fine del servizio di mediazione.
- *Per attrarre i cittadini stranieri*, il sistema bibliotecario deve essere pronto ad adeguarsi costantemente alle esigenze di questo tipo di utenza, caratterizzata da rapide trasformazioni che vedono emergere nel tempo soggetti e provenienze nuove. Per avere una lettura sempre rinnovata è necessaria una stretta cooperazione con altri servizi pubblici (v. *sopra*), come l'Ufficio Stranieri, le Scuole e i Centri territoriali permanenti per l'Istruzione e la Formazione in età Adulta, che in molti progetti hanno contribuito ad avvicinare i cittadini stranieri alle attività della biblioteca.
- *La difficoltà maggiore riguarda la collaborazione con la rete istituzionale dei servizi di welfare*. Ciò può rappresentare un evidente limite per una piena affermazione della biblioteca come agente di coesione sociale. Da questo punto di vista, l'interazione con altri settori della pubblica amministrazione e del Comune di appartenenza appaiono spesso assai marginali: solo il 14% delle biblioteche afferma di aver sviluppato una cooperazione con altri settori dell'amministrazione. La biblioteca appare ancora un soggetto non dialogante con il sistema dei servizi sociali. Alcuni intervistati sostengono addirittura che sia più facile creare una *partnership* con soggetti che operano all'esterno piuttosto che collaborare con colleghi che lavorano in altri settori.

6.2 Spunti di riflessione in vista dei prossimi bandi

Le evidenze raccolte nel corso dell'indagine offrono diversi spunti di riflessione su importanti elementi costitutivi del programma e suggeriscono l'opportunità di operare alcuni cambiamenti nel disegno complessivo dell'intervento e in aspetti di dettaglio del bando. Il primo punto proposto mette in discussione una scelta di fondo che ha fin qui caratterizzato l'intervento della Fondazione Cariplo. I successivi punti riguardano invece le correzioni che potrebbero essere introdotte per tentare di accrescere il "capitale sociale" delle biblioteche rispetto a tre componenti fondamentali: le risorse professionali, il sistema di relazioni e la disponibilità del tempo necessario affinché tale capitale si formi e si irrobustisca.

6.2.1 Ridurre lo svantaggio o premiare l'eccellenza?

Come è stato già sottolineato, il bando ha permesso di erogare contributi alle biblioteche in possesso di maggiori risorse e in grado di presentare i progetti migliori. Le biblioteche più piccole e più periferiche hanno invece incontrato grandi difficoltà a essere finanziate. Piuttosto che "ridurre le condizioni di svantaggio" che caratterizzano alcune tra le biblioteche rimaste escluse dai contributi è stata premiata l'ecce-

lenza delle biblioteche più strutturate. Peraltro, in questa prospettiva, lo studio ha mostrato come l'intervento abbia avuto un discreto successo: in base alle informazioni raccolte il contributo ha permesso alle biblioteche selezionate la realizzazione di progetti originali e addizionali - cioè che non sarebbero stati realizzati senza il contributo della Fondazione - e con effetti apprezzabili su alcune dimensioni di rilievo (una per tutte il numero di iscritti ai servizi bibliotecari).

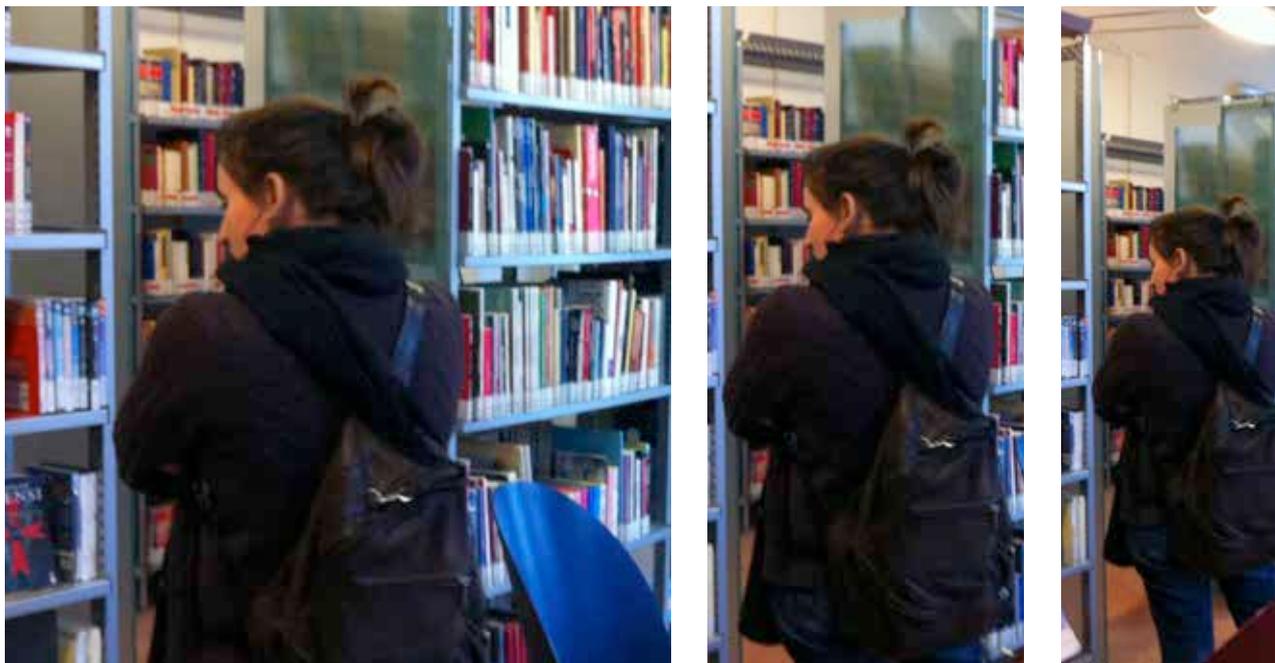
Una scelta diversa - favorire le biblioteche più deboli - porterebbe probabilmente a finanziare progetti meno innovativi e sfidanti, ma al tempo stesso potrebbe aiutare il recupero di realtà marginali e sostenere la costruzione di un'offerta più omogenea di servizi sul territorio. Per facilitare la partecipazione delle biblioteche più deboli si suggerisce di incentivare la collaborazione con quelle più esperte, nell'ambito dei sistemi bibliotecari locali. Sono ipotizzati vari modi per incoraggiare lo sviluppo di questo tipo di progetti, come l'aumento della percentuale di contributo della Fondazione o il finanziamento delle ore dedicate alla progettazione. Inoltre, si suggerisce di incentivare le biblioteche a collaborare e a scambiare informazioni con i settori dell'amministrazione impegnati nelle politiche sociali e con gli enti del terzo settore ove presenti. Naturalmente entrambe le opzioni - ridurre lo svantaggio e premiare l'eccellenza - sono altrettanto valide in quanto perseguono obiettivi di *policy* diversi. È però fondamentale riconoscere quale delle due vie si è intrapresa per interpretare correttamente i risultati raggiunti e pianificare una possibile evoluzione dell'intervento.

Nel caso la Fondazione Cariplo intendesse promuovere in modo più incisivo la partecipazione all'intervento delle organizzazioni meno forti, dovrebbe tenere conto di diversi aspetti, che oggi rappresentano un ostacolo alla partecipazione ai bandi:

1. la capacità progettuale del personale delle biblioteche più piccole è molto limitata, sia in termini di tempo disponibile alla scrittura e alla predisposizione di documenti, sia in termini di competenze professionali attivabili nella progettazione delle attività;
2. la richiesta di un cofinanziamento - ad esempio, in base al bando del 2013, il contributo alla Fondazione non poteva essere superiore al 60% dei costi complessivi preventivati - rende più difficile la partecipazione delle biblioteche con minori disponibilità;
3. la possibilità di costruire un partenariato ampio è spesso assai limitata per biblioteche che operano in contesti marginali e meno vivaci dal punto di vista dell'associazionismo.

Come aiutare le biblioteche che operano in condizioni di maggiore difficoltà?

Un modo per farlo consiste nel rimuovere alcuni vincoli di carattere finanziario che limitano la partecipazione al bando e nell'incentivare la collaborazione tra le biblioteche meno strutturate, fino a questo momento non coinvolte nel programma - e le biblioteche che hanno già dimostrato in passato di possedere buone competenze progettuali. Di seguito descriviamo alcune innovazioni che vanno in questa direzione. Il presupposto per l'applicazione di tali innovazioni è che sia possibile individuare le biblioteche che versano in una situazione di maggiore debolezza, ad esempio, utilizzando gli indicatori tratti dall'archivio Abil riguardo ore d'apertura, spazi, materiali e personale disponibile, servizi offerti, utenti iscritti.



Per biblioteche in situazione di svantaggio si possono ipotizzare le seguenti variazioni ai criteri presenti nel bando.

- Finanziare una quota minima di ore che il personale della biblioteca dedicherà alla progettazione dell'intervento in vista della successiva partecipazione al bando (tale finanziamento viene concesso alla biblioteca indipendentemente dal fatto che il progetto riesca poi ad aggiudicarsi il contributo) e organizzare workshop con esperti in grado di aiutare l'elaborazione di progetti di qualità in questo particolare ambito. Oltre ad alleggerire i costi della progettazione (e dunque della partecipazione al bando), questa previsione dovrebbe portare a un miglioramento dei contenuti del progetto.
- Aumentare la percentuale di finanziamento dal 60% all'80% dei costi complessivi al fine di rendere meno oneroso per la biblioteca realizzare il progetto di cui presenta la candidatura.
- Stimolare la nascita di collaborazioni strette con biblioteche più strutturate, esperte ed operanti all'interno del medesimo sistema bibliotecario locale. Su progetti di questo tipo - ai quali può essere riconosciuto una premialità in termini di punteggio nella fase di selezione - il contributo va a finanziare attività mirate al trasferimento di competenze e di strumenti di lavoro che dovranno essere definite in dettaglio all'interno del progetto.

6.2.2 Far crescere le risorse professionali

Il tema della formazione è emerso come centrale lungo tutto il lavoro di valutazione. Il buon esito dei progetti e la trasformazione definitiva delle biblioteche in agenti di coesione sociale dipende fondamentalmente dalle caratteristiche dei bibliotecari che vi prestano servizio e dalla capacità dell'organizzazione di investire nello sviluppo di nuove competenze e attitudini professionali. Nonostante queste convinzioni siano diffuse tra gli operatori, molti progetti non hanno previsto la realizzazione di corsi di

formazione strutturati per il personale delle biblioteche. Come abbiamo visto, coloro che si sono formati lo hanno fatto prevalentemente “sul campo”.

Un’ipotesi percorribile per le future edizioni del bando consiste nell’assegnare maggiore importanza all’attività di formazione, che potrebbe diventare un’attività “obbligatoria” (pur restando un’attività non prevalente). Soprattutto per biblioteche che in passato non siano state coinvolte in progetti di questo tipo, può essere utile prevedere un’attività di formazione. Per rendere possibile che la biblioteca consolidi il suo nuovo ruolo, è necessario partire dalle fondamenta dell’organizzazione e aiutare il personale a ripensare il proprio modo di lavorare. Come è spiegato nel paragrafo successivo, la formazione può rappresentare una leva di cambiamento organizzativo che si estende anche ad altri settori dell’organizzazione.

Un’altra ipotesi per stimolare gli enti a investire sulla crescita di competenze è riconoscere un bonus di finanziamento a progetti che prevedono il reclutamento di giovani laureati da inserire all’interno dell’organizzazione per gestire le iniziative connesse al progetto e per consentire che le attività avviate proseguano anche per un periodo successivo alla conclusione del progetto.

A dire il vero, l’assunzione di nuovo personale è un tema delicato da trattare in un periodo di crisi economica e di contrazione della spesa pubblica. Ciò è tanto più vero quando si fa riferimento alla produzione di beni pubblici in ambito culturale. Considerato il fatto che le biblioteche e, più in generale, gli enti locali devono fare i conti con bilanci sempre più magri, può apparire quanto meno azzardato ipotizzare nuove immissioni di personale in questo settore. D’altro canto, senza un cospicuo investimento in energie e forze fresche è impossibile che un’organizzazione riesca a rinnovarsi e a svolgere nuovi compiti.

L’ipotesi è che all’interno del progetto alla scelta di assumere personale dedicato ad alimentare la nuova funzione sociale della biblioteca si accompagni la definizione di una strategia finalizzata a incrementare le risorse a disposizione dell’ente. Tanto da rendere sostenibile nel medio periodo l’acquisizione di nuovo personale specializzato. Ciò potrebbe avvenire attraverso l’erogazione di nuovi servizi a pagamento¹¹, mediante lo sviluppo di attività di *fund-raising* o adottando soluzioni organizzative in grado di far diminuire i costi di funzionamento. D’altra parte, come è stato più volte sottolineato, i temi della sostenibilità e della mobilitazione di risorse economiche, utili a stabilizzare i servizi innovativi offerti durante la realizzazione del progetto, sono già presenti nelle passate versioni del bando. Si tratta di rafforzare questa componente, premiando i progetti che uniscano la decisione di immettere nuovo personale – inizialmente anche con contratti a tempo determinato – con la sperimentazione di attività in grado di generare ricavi o di produrre risparmi.

6.2.3 Inserire la biblioteca nella rete dei servizi di *welfare*

Una riflessione molto condivisa è relativa alla difficoltà di integrare nella pratica quotidiana di lavoro le attività volte a rafforzare le relazioni con gli altri servizi presenti

11 Ciò non andrebbe a ledere il principio in base al quale l’uso della biblioteca deve essere gratuito e accessibile a tutti. Il pagamento di eventuali tariffe non sarebbe corrisposto per l’accesso ai servizi tradizionali della biblioteca, ma per l’offerta di servizi aggiuntivi che possano rispondere a bisogni attualmente insoddisfatti.



nell'organizzazione comunale. Nella maggior parte dei casi, la singola biblioteca appare ancora come un soggetto troppo isolato e marginale rispetto alla rete dei servizi sociali per riuscire a sviluppare un'azione incisiva su alcuni fenomeni disgregativi della comunità. Allo stato attuale i diversi attori non vedono grandi spazi di collaborazione e manca un reale coordinamento tra i vari settori dell'amministrazione.

La necessità dei progetti di innervarsi in politiche locali più ampie viene però identificata da molti come una condizione necessaria per consentire alla biblioteca di uscire dal proprio stato di isolamento e di rivolgersi a categorie di cittadini socialmente più deboli. In questa prospettiva la messa in comune di obiettivi, informazioni e strumenti di lavoro tra soggetti che operano in differenti ambiti di *policy* costituirebbe un chiaro valore aggiunto. Tuttavia, gli ostacoli da superare per far cooperare tra loro i settori potenzialmente coinvolgibili sono molti, probabilmente al di sopra delle forze delle singole biblioteche. Attraverso una modifica del bando la Fondazione Cariplo potrebbe aiutare a creare le condizioni di base affinché una simile alleanza di lavoro si realizzi. L'incentivo economico si è già dimostrato efficace nell'avviare una collaborazione tra enti del Terzo Settore e biblioteche. L'aggiunta di una premialità per tutti i progetti che prevedono una partecipazione attiva dei servizi sociali potrebbe costituire uno stimolo alla costruzione di una rete di relazioni più ampia e più forte.

A questa ipotesi potrebbe aggiungersi l'indicazione operativa di organizzare corsi di formazione che coinvolgano il personale delle biblioteche e il personale che opera nei settori socio-assistenziali. Come già sottolineato altrove (par. 5.2.5) la partecipazione a percorsi didattici comuni può costituire l'occasione per creare relazioni, condividere esperienze, elaborare progetti.

6.2.4 Dare più tempo al cambiamento

La formazione e il consolidamento di "capitale sociale" all'interno di un'organizzazione richiede tempo. Aumentare la quantità e la qualità delle risorse professionali e relazionali a disposizione delle biblioteche non può essere considerato un obiettivo di breve periodo. I progetti finanziati dalla Fondazione Cariplo costituiscono l'occasione per avviare un cambiamento che ha necessità di un orizzonte relativamente più lungo per essere portato a compimento. Con questa consapevolezza la Fondazione ha già introdotto, a partire dal bando 2012, una soglia di durata minima dei progetti a 12 mesi.

Nella prospettiva di dare tempo ai cambiamenti introdotti di consolidarsi, le prossime edizioni del bando potrebbero considerare l'innalzamento della durata minima dei progetti. Tali progetti dovrebbero porre alle biblioteche e agli altri *partner* obiettivi sfidanti sui punti già citati in precedenza: (a) costituzione di un gruppo di lavoro che veda una collaborazione attiva tra le biblioteche più "deboli" e quelle più esperte e strutturate in modo da consentire uno scambio di esperienze e il trasferimento di tecnologie e competenze; (b) qualificazione e potenziamento del personale a disposizione per iniziative e attività innovative volte a favorire la coesione sociale; (c) sviluppo di collaborazioni stabili tra le biblioteche e i settori dell'amministrazione comunale che operano in ambito sociale.



6.3 Come affrontare la sfida della valutazione

Questo paragrafo contiene alcune note metodologiche relative alla sfida di valutare l'attuazione e i risultati degli interventi finanziati dalla Fondazione Cariplo. Si tratta di considerazioni emerse durante questa esperienza di lavoro che riportiamo qui al duplice scopo di aiutare il committente a organizzare la valutazione di successive edizioni del programma e di consegnare una minima guida per chi in futuro darà vita a programmi simili con l'intento di valutarne i risultati.

6.3.1 Cosa (e perché) si intende valutare?

La risposta a questa domanda non è affatto scontata. In linea di massima, ogni programma nasce per produrre un cambiamento rispetto a una realtà considerata meritevole di un miglioramento. Il modello logico illustrato nel secondo capitolo spiega in che modo il programma concepito dalla Fondazione Cariplo dovrebbe agire sulle biblioteche al fine di modificare alcune loro caratteristiche fondamentali. È lecito aspettarsi che attraverso l'attività di valutazione si riesca a misurare il cambiamento che il programma ha prodotto e a descrivere il modo in cui ciò può essere accaduto. Il tipo di programma adottato rende però più o meno plausibile (e anche più o meno utile) ottenere un simile risultato conoscitivo. Estremizzando possiamo identificare due tipi di programmi, collocabili ai lati opposti di uno spettro e distinguibili sulla base della loro "uniformità" interna.

Da un lato esistono programmi composti da una molteplicità di azioni tra loro eterogenee, che si differenziano, già nel disegno, per finalità e modalità d'attuazione previste. Questo è il caso del programma della Fondazione Cariplo sulle biblioteche di pubblica lettura. I progetti realizzati a livello locale sono accomunati da un'unica fonte di finanziamento centrale e dalla volontà di perseguire lo scopo generale di "favorire il ruolo di agente di coesione sociale delle biblioteche". La decisione su cosa significhi esattamente realizzare tale scopo e su quali siano le azioni più giuste per farlo è di fatto demandato ai soggetti finanziati. Come è stato illustrato nel terzo capitolo, gli enti coinvolti nel programma hanno attuato molte soluzioni diverse, reinterpretando il mandato a loro assegnato in base alle specifiche situazioni che dovevano affrontare. Il bando è servito a far emergere tali soluzioni e ad allocare le risorse su quelle che, sulla base dei criteri stabiliti, sono apparse migliori.

Dall'altro lato, esistono programmi formati da singole soluzioni omogenee che mirano a modificare determinate condizioni o comportamenti tipici di una certa platea di soggetti. L'idea è che tutto venga definito, per quanto possibile, a priori: le particolari dimensioni del problema sulle quali si vuol produrre un effetto, il tipo di soluzione da adottare, le caratteristiche della popolazione alla quale rivolgere tale soluzione. In questo caso la decisione su quali azioni realizzare e la definizione di quale cambiamento tali azioni dovrebbero produrre non è delegata ai singoli soggetti attuatori che operano a livello locale, ma viene assunta da chi disegna il programma. Esiste cioè un unico "protocollo di trattamento" teso a raggiungere alcuni obiettivi di cambiamento ben delineati e circoscritti. Anche per realizzare un simile programma può essere utilizzata la modalità del bando. Stavolta però esso viene impiegato non per decidere che cosa fare e a favore di chi, ma quali enti riceveranno le risorse finanziarie per applicare il predefinito protocollo di trattamento. I margini di variabilità del programma si riducono notevolmente.

Quando i programmi assumono la forma di "*aggregate multisite program*" collocandosi sul primo lato dello spettro, diventa assai complicato impostare un'analisi degli effetti secondo l'impostazione controfattuale, cioè capire in che misura un eventuale cambiamento osservato sia attribuibile in senso causale a un determinato intervento. Data l'estrema eterogeneità delle azioni poste in atto, è estremamente difficile stabilire esattamente "di cosa" si stia cercando di valutare l'effetto, ovvero quale particolare soluzione viene sottoposta a verifica empirica. Non esistendo un unico trattamento, ma pacchetti di trattamenti tra loro eterogenei, di diversa composizione ed intensità, i risultati sono meno interpretabili e utilizzabili a livello decisionale. Quale particolare aspetto del programma ha determinato l'eventuale successo o insuccesso?

Se si vuol davvero generare solida evidenza empirica sulla capacità di un intervento di produrre degli effetti, è necessario compiere una fondamentale scelta di campo e finanziare la realizzazione di un singolo protocollo di trattamento ben definito con l'intento di incidere su selezionati aspetti del problema che giustifica l'esistenza del programma. In questo caso la valutazione dovrà essere impostata nella fase di disegno del programma.

Se invece la volontà è dar vita a un intervento più complesso, variegato, multiforme – magari per rispondere alle differenti istanze presenti sul territorio oppure perché non si ha un'idea precisa di come si possa affrontare un certo problema – è bene riconoscere che l'analisi degli effetti con impostazione controfattuale può non essere la scelta più indicata. In questo caso prevarrà l'esigenza di conoscere come un mandato più generale sia stato interpretato dai diversi soggetti e si sia tradotto a livello locale nell'offerta di particolari servizi. Naturalmente anche per realizzare questo tipo di valutazione è necessario attrezzarsi in modo adeguato.

6.3.2 Quali informazioni raccogliere e come?

Uno dei presupposti fondamentali per procedere a una valutazione, di qualunque tipo essa sia, consiste nella possibilità di raccogliere, durante l'attuazione del programma, informazioni standardizzate sugli interventi realizzati e sui beneficiari raggiunti dal programma. Si tratta di un problema di carattere principalmente organizzativo. Il soggetto che finanzia l'intervento e gli enti che lo realizzano sul territorio devono condividere alcune regole di base su come organizzare la raccolta delle informazioni. Nei programmi che prevedono un passaggio di risorse da un ente finanziatore a soggetti incaricati dell'attuazione di progetti esiste sempre la necessità di procedere a

una verifica delle spese sostenute. L'obiettivo è accertare che le risorse siano state utilizzate per gli scopi previsti; che siano stati rispettati criteri di regolarità contabile; che non vi siano state appropriazioni indebite o utilizzi non autorizzati. A questo controllo sui conti si accompagna spesso l'esigenza di dare un giudizio sul merito degli interventi finanziati. Come sono stati realizzati? Quante e quali persone hanno coinvolto? Si sono rivelati utili?

Solitamente, per rispondere a tali domande si richiede al soggetto finanziato di inviare una relazione nella quale deve descrivere cosa è stato fatto e quali risultati sono stati raggiunti. Il problema principale è che ciascuno dei soggetti interpreta a suo modo questo compito, dando vita a un flusso informativo variegato e di difficile decifrazione. Le relazioni non seguono uno schema fisso e, tanto meno, riportano informazioni confrontabili. Nel corso dell'indagine lo *staff* di ricerca ha esaminato i contenuti delle relazioni inviate, mettendo in ordine tutte le informazioni in esse contenute, ma si tratta di un esercizio di lettura e analisi molto oneroso e dall'esito conoscitivo incerto. Cosa fare dunque? Di seguito alcune indicazioni su come migliorare la raccolta delle informazioni.

Il primo passo consiste nello scegliere e definire bene quali sono le unità di osservazione sulle quali raccogliere informazioni. Ve ne sono fondamentalmente di due tipi: le azioni che sono state realizzate all'interno del progetto e gli individui destinatari di tali azioni. La descrizione delle singole azioni dovrebbe essere standardizzata rispetto a categorie univoche. Colui che "relaziona" deve essere in grado di collocare l'azione all'interno di una tipologia predefinita (si veda il capitolo 3). Lo stesso può dirsi per l'individuo che partecipa all'iniziativa che dovrebbe essere classificato in base a diversi livelli di partecipazione: da semplice utente a partecipante attivo, fino a componente di un gruppo di lavoro. Tutte le persone impegnate nel compilare la scheda di rendicontazione – o nel redigere la relazione finale di resoconto – devono attribuire lo stesso significato alle diverse categorie di attività e di destinatari che sono state individuate.

Il secondo passo, una volta scelta l'unità di osservazione, è decidere quali informazioni raccogliere su ciascuna unità. Rispetto a ogni singola azione realizzata occorre decidere quali sono le caratteristiche descrittive di cui si vuol disporre. Alcuni esempi di tali caratteristiche sono: la durata dell'attività; le ore di personale interno coinvolto; il numero di enti esterni che hanno collaborato all'iniziativa; i costi per la fornitura di particolari attrezzature necessarie alla realizzazione dell'attività; il numero di individui che ne hanno preso parte; le difficoltà incontrate nel realizzare tale attività.

Per quanto riguarda i singoli individui che partecipano alle iniziative il compito può apparire più complicato, in quanto è necessario (al minimo) registrare tutti coloro che partecipano alle singole iniziative. Fino a questo momento sono poche le biblioteche che effettuano questo tipo di registrazione e ciò rende difficile anche soltanto quantificare il numero di persone coinvolte nelle attività. Senza questa registrazione sistematica diventa impossibile sia avere una descrizione attendibile delle principali caratteristiche dei beneficiari, sia procedere a una valutazione rispetto ai cambiamenti prodotti su tali individui dalla partecipazione alle attività realizzate dalle biblioteche.

Il terzo passo riguarda dunque lo strumento di rilevazione da utilizzare. Fortunatamente, da questo punto di vista, la tecnologia offre soluzioni sempre più semplici e a basso costo. Ad esempio per avere una descrizione degli utenti che partecipano alle

varie iniziative, è sufficiente impiegare una procedura di registrazione informatica – attraverso l'uso delle tessere bibliotecarie – che consente non solo di conteggiare in quanti hanno preso parte alle varie iniziative (informazione che spesso va persa), ma di dare una descrizione delle loro caratteristiche fondamentali. La disponibilità di questo tipo di informazione potrebbe permettere alla stessa biblioteca di progettare con maggiore cognizione di causa le attività da realizzare in futuro. Inoltre, lo strumento informatico – utilizzabile anche nella descrizione delle azioni realizzate – permetterebbe di minimizzare i costi di stesura della relazione conclusiva che potrebbe addirittura essere il prodotto automatico del *software* utilizzato per l'archiviazione delle informazioni elementari.

6.4 Indicazioni utili al disegno del programma (e sua successiva valutazione)

Riportiamo l'elenco delle indicazioni già illustrate nel capitolo. Si distingue tra cinque raccomandazioni generali, utili al disegno di interventi simili a quello realizzato della Fondazione Cariplo, e dieci proposte operative, volte a ripensare specifici aspetti del programma esaminato.

I. Coniugare merito e bisogno nel promuovere il cambiamento

Ogni programma d'intervento può essere costruito intorno a uno di questi due criteri: merito o bisogno. A volte il tentativo è di tenerli insieme: erogare risorse a chi ha più bisogno, selezionando tra questi coloro che presentano i progetti più meritevoli. Spesso però il processo di selezione porta a privilegiare l'uno o l'altro. I programmi con l'obiettivo di promuovere un cambiamento nella cultura e nella modalità di lavoro di organizzazioni complesse rischiano a volte di concentrare le risorse su soggetti che hanno già incorporato tale cambiamento e sono in grado di proporre i progetti migliori. Oppure finiscono per disperdere risorse finanziando soggetti senza le caratteristiche necessarie a portare avanti il cambiamento auspicato.

Un modo per superare il problema è: *incentivare la collaborazione tra queste due realtà, finanziando i progetti che consolidino il percorso avviato nelle organizzazioni più evolute e allo stesso tempo prevedano un trasferimento di competenze nelle organizzazioni più arretrate*

Tale raccomandazione si traduce nelle seguenti proposte operative.

1. Riconoscere una premialità nel punteggio ai progetti che prefigurano una collaborazione stretta tra biblioteche più evolute e biblioteche meno dotate di strutture e meno esperte. Nel bando dovrebbe comunque restare presente il requisito della partnership con organizzazioni *nonprofit* del settore sociale o culturale.
2. Aumentare per i progetti presentati da biblioteche meno strutturate – da sole o in collaborazione con altre – la soglia massima di contributo dal 60% all'80% dei costi complessivi ed eliminare il vincolo in base al quale il cofinanziamento da parte dell'ente titolare non deve consistere unicamente in costi per il personale.
3. Finanziare una quota minima di ore che il personale della biblioteca dedicherà alla progettazione e organizzare *workshop* con esperti in grado di aiutare l'elaborazione di progetti di qualità.

II. Investire sul potenziamento delle risorse professionali

Lo sviluppo e qualificazione delle risorse professionali è un'importante leva di cambiamento organizzativo. Senza un forte aggiornamento del personale esistente, da un lato, e un inserimento mirato di competenze ed energie fresche, dall'altro, diventa arduo consolidare i processi di trasformazione interni alle biblioteche.

A questo proposito la raccomandazione generale è: *fare attenzione che il progetto preveda la realizzazione di attività di formazione strutturate per il personale interno e un piano di reclutamento di professionalità da impegnare nelle attività più innovative introdotte dal progetto.*

Tale raccomandazione si traduce nelle seguenti proposte operative.

4. Richiedere che il progetto preveda una formazione strutturata che accompagni la realizzazione delle attività e prosegua anche dopo la loro conclusione con ulteriori incontri e momenti di *follow-up*, in modo da consolidare le competenze in corso di maturazione e far sì che queste non vengano successivamente disperse.
5. Riconoscere un *bonus* di finanziamento a progetti che prevedono il reclutamento di giovani laureati da inserire all'interno dell'organizzazione per gestire attività innovative. Il *bonus* è legato alla sperimentazione di attività volte a incrementare le entrate e a rendere sostenibile nel tempo l'innovazione introdotta.

III. Favorire l'inserimento della biblioteca nella rete dei servizi sociali

Le biblioteche sono soggetti ancora troppo isolati e marginali rispetto alla rete dei servizi sociali per riuscire a sviluppare un'azione incisiva e sistematica su alcuni fenomeni disgregativi della comunità. Mancano spazi di progettazione e coordinamento su questi temi all'interno dei quali settori diversi delle amministrazioni comunali possano cooperare su obiettivi comuni.

A questo proposito la raccomandazione di ordine generale è: *incentivare la realizzazione di progetti che prevedano una stretta collaborazione tra le biblioteche e altri settori dell'amministrazione impegnati nei servizi sociali.*

Tale raccomandazione si traduce nelle seguenti proposte operative.

6. Riconoscere una premialità nel punteggio ai progetti che prefigurano una collaborazione tra biblioteca e servizi sociali per la realizzazione di attività comuni.
7. Richiedere espressamente che i progetti prevedano lo svolgimento di corsi di formazione ai quali far partecipare i funzionari delle biblioteche e gli operatori dei servizi sociali.

IV. Selezionare progetti con orizzonti di tempo più lunghi

Aumentare la quantità e la qualità delle risorse professionali e relazionali a disposizione delle biblioteche non può essere considerato un obiettivo di breve periodo. La maturazione di una nuova cultura e l'organizzazione di nuove funzioni passa attraverso un lavoro di lunga lena.

A questo proposito la raccomandazione di ordine generale è: *selezionare progetti che prevedano il ripetersi delle attività almeno per due stagioni consecutive, in modo tale che*



Le innovazioni introdotte possano diventare modalità abituali di lavoro e superare il carattere di eccezionalità.

Tale raccomandazione si traduce nella seguente proposta operativa.

8. Innalzare la durata minima richiesta dei progetti da 12 a 18 mesi e richiedere che le attività più innovative e per le quali si ritiene auspicabile una messa a regime siano ripetute per almeno due stagioni.

V. Impostare una raccolta di informazioni omogenee

L'attuazione di un programma da parte di un gruppo numeroso di soggetti che opera a livello locale comporta sempre dispersione di informazioni su quanto accade dopo l'assegnazione del contributo. Nel caso di interventi che abbiano le caratteristiche tipiche dell'*aggregate multisite program* tale dispersione è ancora più elevata. Per essere in grado di valutare i risultati degli interventi realizzati occorre impostare, già nella fase di disegno del programma, le modalità di rilevazione delle informazioni necessarie a descrivere quanto sarà realizzato. Lo scopo è ottenere dati omogenei che possano essere oggetto di aggregazione e confronto.

A questo proposito la raccomandazione di ordine generale è: *non delegare ai soggetti attuatori la scelta delle informazioni che servono a descrivere la realizzazione degli interventi e pianificare, prima della concessione del finanziamento, le modalità di rilevazione di tali informazioni.*

Tale raccomandazione si traduce nelle seguenti proposte operative.

9. Richiedere ai soggetti attuatori di compilare prima dell'inizio delle attività un questionario on-line attraverso il quale sia possibile avere informazioni di sintesi su quanto avverrà durante la realizzazione dell'intervento: tipo di attività da svolgere; ore di lavoro che saranno dedicate a ogni attività; tempi di realizzazione delle diverse fasi; tipo e numero di beneficiari da coinvolgere. Lo stesso questionario – con opportune modifiche – dovrà essere compilato dagli stessi soggetti dopo la realizzazione delle attività così da consentire loro di mettere in evidenza eventuali scostamenti e spiegarne le ragioni.

Questa modalità di rilevazione consentirà di ottenere importanti risultati: (i) informazioni standardizzate tra i diversi soggetti attuatori in quanto tutti faranno riferimento alle medesime definizioni (convenzionali) su tipi di attività realizzate e beneficiari raggiunti; (ii) possibilità di confronto immediato tra aspettative iniziali e risultati finali; (iii) minor costo di rendicontazione in quanto la relazione potrà essere sostituita dalla semplice compilazione di un questionario *on-line*; (iv) disponibilità di un archivio informatico con dati già utilizzabili per analisi descrittive.

10. Condizionare il finanziamento all'adozione di una procedura di registrazione informatica alle singole iniziative che tenga traccia degli iscritti iniziali e (tra questi) dei partecipanti effettivi.

Questa pratica consentirebbe di avere a basso costo informazioni attendibili sul numero e le caratteristiche degli utenti. Inoltre, la disponibilità di dati a livello micro sui beneficiari finali dei servizi, insieme alla possibilità di identificare il tipo particolare di servizio ricevuto (partecipazione a un laboratorio, mostra, corso di formazione linguistica), apre la possibilità di compiere un'analisi degli effetti dei servizi sui comportamenti e le percezioni degli utenti.



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI¹²

- Aabø S. (2005), *The value of public libraries. A methodological discussion and empirical study applying the contingent valuation method*. Oslo: Unipub A.S.
- Aabø S. (2009), *Libraries and return on investment (ROI): a meta-analysis*. *New Library World*, 110, 7-8: 311-324.
- Agnoli A. (2009), *Le piazze del sapere. Biblioteche e libertà*. Bari: Laterza.
- Agostini (2009), *Bibliotecari: nuovi operatori socio-culturali*. In *Atti della giornata di studio, Vitamina Biblioteca. Quanto cresce la città*, Scandicci 3 aprile.
- AIB (2011), *Rilanciare le biblioteche pubbliche italiane*. Roma: AIB.
- Associazione per l'Economia della Cultura (2004), *Numero monografico 'Cultura e Inclusione Sociale'*. *Economia della Cultura*, XIV, 4.
- Berryman J. (2005), *Sustaining Communities. Measuring the Value of Public Libraries*. Sydney: State Library of NSW.
- Birdi B., Wilson K., Cocker J. (2008), *The public library, exclusion and empathy: a literature review*. *Library Review*, 57, 8: 576-592.
- Bodo S., Da Milano C. (2004), *Politiche culturali e sociali per l'inclusione: una prospettiva italiana*. *Economia della Cultura*, XIV, 4: 529-538.
- Bodo S., Ciffarelli M.R. (2006), *Quando la cultura fa la differenza: patrimonio, arti e media nella società multiculturale*. Roma: Meltemi.
- Chiessi S. (2011), *What are libraries worth? A way to assess the impact of Italian public libraries on user's lives and society*. The Hague: IFLA.
- Chiessi S. (2013), *Il welfare è morto viva il welfare! Biblioteche pubbliche tra welfare e valore sociale*. *AIB studi*, 53, 3: 273-284.

¹² Citati anche negli allegati disponibili su richiesta alla responsabile del bando (chiarabartolozzi@fondazione-cariplo.it).

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Chweh S.S. (1982), User criteria for evaluation of library service. *Journal of Library Administration*, 2,1: 35-46.
- Cognigni C. (2004), Biblioteche e società multiculturali: considerazioni a margine delle Linee guida dell'IFLA. *'Sfogliolibro'*, Dicembre: 10-12.
- Cognigni C. (2014), *L'azione culturale della biblioteca pubblica*. Milano: Editrice Bibliografica.
- Da Milano C. (2008), Cultura e integrazione sociale: alcune riflessioni critiche. *Economia della Cultura*, XVIII, 2: 219-223.
- Dal Lago A. (1999), *Non-persone. L'esclusione dei migranti in una società globale*. Milano: Feltrinelli.
- Debono B. (2002), Assessing the social impact of public libraries: what the literature is saying. *Australasian Public Libraries and Information Services*: 15, 2: 80.
- DCMS (2001) *Libraries, Museums, Galleries and Archives for all: co-operating across the sectors to tackle social exclusion*. London: DCMS.
- DCMS (2014), *Independent Library Report for England*. London: DCMS - www.gov.uk/dcms.
- Elliott D.S. (ed.) (2007), *Measuring your library's value: How to do a cost-benefit analysis for your public library*. Chicago: American Library Association.
- Ellis S., Heaney M., Meunier P., Poll R. (2009), Global library statistics. *IFLA journal*, 35, 2: 123-130.
- Favaro G., Fumagalli M. (2004), *Capirsi diversi. Idee e pratiche di mediazione interculturale*. Roma: Carocci.
- Fondazione Cariplo (2009), *Periferie, cultura e inclusione sociale. Quaderni dell'Osservatorio*, n.1. Milano: Fondazione Cariplo
- Glorieux I., Kuppens T., Vandebroeck D. (2007), Mind the gap: Societal limits to public library effectiveness. *Library & information science research*. 29, 2: 188-208.
- Gordon C. (2004), Politiche e programmi culturali europei a favore dell'integrazione sociale. *Economia della Cultura*, XIV, 4: 519-527.
- Griswold W. (2005), *Sociologia della cultura*. Bologna: Il Mulino.
- Harris K.E, Dudley M. (2005), *Public Libraries and Community Cohesion Developing indicators*. London: MLA. (www.local-level.org.uk)
- Heaney M. (2009), Library statistics for the twenty-first century world. Proceedings of the conference reporting on the *Global Library Statistics Project* - Vol. 138. Held in Montréal, August 2008.
- Hillenbrand C. (2005), Public libraries as developers of social capital. *Australasian Public Libraries and Information Services*, 18, 1: 4-12.
- Holt G.E., Elliott D., Moore A. (1998), *Placing a Value on Public Library Services*. St Louis: SL Public Library. (www.slpl.lib.mo.us).



- Holt G.E., Elliott D. (2003), Measuring outcomes: Applying cost-benefit analysis to middle-sized and smaller public libraries. *Library Trends*, 51,3: 424-440.
- Imholz S., Arns J.W. (2007), Worth their weight: an assessment of the evolving field of library evaluation. *Public Library Quarterly*, 26,3-4: 31-48.
- IRES (2007), *La qualità dello sviluppo sociale piemontese*. Torino: Istituto Ricerche Economico Sociali del Piemonte.
- Janes J. (2013), *Library 2020: Today's Leading Visionaries Describe Tomorrow's Library*. Lanham, MD: Scarecrow Press.
- Kerslake E., Kinnel M. (1997), *The social impact of libraries: A literature review, n.85*. London: British Library Research and Innovation Centre.
- Klaic D. (2006), Politiche, istituzioni e sviluppo delle competenze interculturali. In: Bodo S., Ciffarelli M.R. (a cura di), *Quando la cultura fa la differenza: patrimonio, arti e media nella società multiculturale*. Roma: Meltemi. 90-102.
- Landry C., Matarasso F. (1999), *Balancing act: twenty-one strategic dilemmas in cultural policy*. Council of Europe Publishing, Policy Note n.4.
- Lankes D. (2014), *L'Atlante della biblioteconomia moderna*. Milano: Editrice Bibliografica.
- Luatti L. (2010), Il mediatore linguistico-culturale in biblioteca. *Biblioteche oggi*, gennaio-febbraio.
- Miller J. (2014), A Comparative Study of Public Libraries in Edinburgh and Copenhagen and Their Potential for Social Capital Cohesion. *Libri*, 64, 4: 316-326.
- Moreschini L. (2003), *Metodi di valutazione economica di beni pubblici culturali*. Torino: International Center of Research on the Economics of Culture, Institutions and creativity. *EBLA Working Paper* n.1.
- Morris A., Hawkins M., Sumsion J. (2001), *Economic value of public libraries: summary of full report*. UK: The Council for Museums, Archives and Libraries
- Navrud S., Pedersen P.E., Strand J. (1992), *Valuing Our Cultural Heritage: A Contingent Valuation Survey*. Oslo: Center for Research in Economics and Business Administration, University of Oslo, Norway.
- Navrud S., Ready R. (eds.) (2000), *Valuing cultural heritage: applying environmental valuation techniques to historic buildings, monuments and artifacts*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Pateman M.J., Vincent M.J. (2012), *Public libraries and social justice*. Farnham: Ashgate Publishing.
- Pearce D.W., Mourato S. (1998), *The Economic of Cultural Heritage*. World Bank Support to Cultural Heritage Preservation. Washington: World Bank.
- Poll R. (2014), *Bibliography, Impact and Outcome of Libraries*. The Hague: IFLA.
- Re P. (2006), *La valutazione del capital culturale*. Torino: Giappichelli Editore.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Sandell R. (2003), I musei e la lotta alla disuguaglianza sociale: ruoli, responsabilità, resistenze. In: Bodo S. (a cura di), *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*. Torino: Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli. 189-216.
- Sandell R. (2006), Misurarsi con la diversità e l'uguaglianza: il ruolo dei musei. In: Bodo S., Ciffarelli M.R. (a cura di), *Quando la cultura fa la differenza: patrimonio, arti e media nella società multiculturale*. Roma: Meltemi. 136-148.
- Santagata W. (1992), Le preferenze individuali come base di un sistema informativo per l'offerta di beni pubblici. Il problema della loro misurazione. In: Muraro G. (a cura di), *Economia dell'informazione ed economia pubblica*. Bologna: Il Mulino.
- Santagata W., Signorello G. (2000), Contingent valuation of a cultural public good and policy design: the case of 'Napoli Musei Aperti'. *Journal of Cultural Economics*, 24, 3: 181-204.
- Sawyer R. (1996), The economic and job creation benefits of Ontario public libraries. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 9, 4: 14-26.
- Sirchia G. (2000), *La valutazione economica dei beni culturali*. Roma: Carocci Editore.
- Southern Ontario Library Service (2007). *The Library's Contribution to Your Community: A research manual, Second Ed.* Montreal: SOLS.
- Throsby D. (2001), *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Throsby D. (2003), Determining the value of cultural goods: How much (or how little) does contingent valuation tell us. *Journal of cultural economics*, 27, 3-4: 275-285.
- Touring Club Italiano (2008), *L'Annuario del Turismo e della Cultura 2008*. Milano: Touring Club Editore.
- Ventura R. (2005), Introduzione alla 'contingent valuation'. *Biblioteche oggi*, 23, 7: 44.
- Ventura R. (2007), La valutazione della biblioteca pubblica: problematiche e strumenti di misurazione dell'impatto culturale, sociale ed economico. *Bollettino AIB*, 47, 3: 291.
- Ventura R. (2009), Misurare l'impatto sociale ed economico delle biblioteche. Prima parte. Atti della Giornata di studio, *VITAMINA BIBLIOTECA. Quanto cresce la città*. Tenutasi a Scandicci, aprile.
- Walker A., Wigfield A. (2004), *The Social Inclusion Component of Social Quality. Paper submitted to the Project European Network on Indicators of Social Quality of the European Foundation on Social Quality*. Amsterdam: European Foundation on Social Quality. Sheffield, UK: University of Sheffield.



I QUADERNI DELL'OSSERVATORIO

Nella Collana **QUADERNI DELL'OSSERVATORIO** sono stati pubblicati i seguenti titoli, scaricabili sul sito www.fondazionecariplo.it/osservatorio.

- Quaderno N.1 Periferie, cultura e inclusione sociale
- Quaderno N.2 Il valore potenziale dei lasciti alle istituzioni di beneficenza
- Quaderno N.3 Stranieri si nasce...e si rimane?
- Quaderno N.4 Oltre la famiglia: strumenti per l'autonomia dei disabili
- Quaderno N.5 L'educazione finanziaria per i giovani
- Quaderno N.6 Ricerca scientifica in ambito biomedico
- Quaderno N.7 Servizi per l'infanzia
- Quaderno N.8 Assicurazione per persone con disabilità e loro famiglie
- Quaderno N.9 Progetti e politiche per la mobilità urbana sostenibile
- Quaderno N.10 Le organizzazioni culturali di fronte alla crisi
- Quaderno N.11 I Social Impact Bond
- Quaderno N.12 Lavoro e Psiche. Un progetto sperimentale per l'integrazione lavorativa di persone con gravi disturbi psichiatrici
- Quaderno N.13 Il bando "Audit energetico degli edifici di proprietà dei comuni piccoli e medi"
- Quaderno N.14 Infrastrutture di ricerca in Italia
- Quaderno N.15 Performance economica e sociale delle istituzioni di microfinanza: alcune evidenze empiriche
- Quaderno N.16 Cessione della nuda proprietà da parte di soggetti fragili: il possibile ruolo di un soggetto dedicato
- Quaderno N.17 Abitare leggero. Verso una nuova generazione di servizi per anziani
- Quaderno N.18 Progetti culturali e sviluppo urbano. Visioni, criticità e opportunità per nuove politiche nell'area metropolitana di Milano
- Quaderno N.19 Sperimentare politiche sociali innovative - Manuale introduttivo
- Quaderno N.20 #BICittadini - Interventi a favore della mobilità ciclistica
- Quaderno N.21 Resilienza tra territorio e comunità - Approcci, strategie, temi e casi
- Quaderno N.22 Biblioteche sociali. Valutazione del bando



BIBLIOTECHE SOCIALI. Valutazione del bando
is licensed under a Creative Commons Attribution Condividi allo stesso modo 3.0 Unported License.

doi: 10.4460/2016quaderno22





fondazione
cariplo