



## **IL POSIZIONAMENTO DELLA BIBLIOTECA COMUNALE DI TRENTO** **Dimensioni critiche, strumenti, sistema informativo.**

Una realtà non ci fu data e non c'è, ma dobbiamo farcela noi, se vogliamo essere: e non sarà mai una per tutti, una per sempre, ma di continuo e infinitamente mutabile.

(Luigi Pirandello)

*Premessa: tanto per capire di che cosa si parla*

Il titolo di queste riflessioni non esprime un sopravvenuto nichilismo da parte dell'autore. Vuole, piuttosto, esprimere il senso di spaesamento che coglie chi, oggi, si occupa di un servizio pubblico, come la biblioteca, che sembrava al riparo da trasformazioni inattese e da molti, nella comunità professionale, percepite come pericolose. Accade invece che qualcuno – nel nostro piccolo mondo fatto di carta, di animali mitologici, di streghe e di lupi, di saperi certificati e codificati – si senta come il vecchio bibliotecario Jorge da Burgos de *Il nome della rosa* e somigli, di fatto, allo

stralunato protagonista di *Auto da fé*, che vive in un proprio mondo parallelo. Noi apparteniamo all'altra categoria: quella che si riconosce in Guglielmo da Baskerville.

Queste note nascono da una circostanza contingente: l'intenzione di mettere a punto un nuovo e diverso sistema informativo a supporto delle decisioni – ed in genere il sistema di programmazione – della biblioteca comunale di Trento. L'intenzione nasconde, o piuttosto dichiara, un duplice disagio: da un lato quello di chi, sociologo per formazione come chi scrive, si ritrova a disposizione indicatori rudimentali, adatti forse per altre stagioni ed ormai irrimediabilmente obsoleti, raccolti e divulgati secondo logica formalista e adempimentalista; dall'altro lato, quello di chi si rende conto che la realtà attorno alle biblioteche non somiglia più a quella nella quale e per la quale erano nate e si trova di fronte al dilemma se fermare il mondo per scendere o se fare qualcosa per evitare il rischio di estinzione. Si tratta – ne siamo più che convinti – di sfidare un'ortodossia e di addentrarsi nei percorsi misteriosi che regolano, e qualche volta sembrano regolare, il rapporto fra le biblioteche ed il proprio contesto, dal momento che un approccio classico, collaudato, convenzionale si sta rivelando sempre più conformista e, nei fatti, inutilizzabile.

**La tesi di fondo** di questo lavoro prende atto che **la capacità di adattamento delle biblioteche ad una realtà in divenire** non possa prescindere da **un mutamento di paradigma** che riguardi sia **la visione** del servizio (non certo la sua missione, alla quale – se ne parlerà – è necessario restare fedeli), sia **la sua elaborazione e la sua implementazione** o, se vogliamo, la sua forma di governo. Senza una visione ogni attivismo si risolve nell'impegno inconcludente del criceto sulla ruota. D'altra parte, una visione può essere realizzata solo attraverso un processo decisionale che ha bisogno di dispositivi conoscitivi, di strumenti di consultazione, di condivisione e di concertazione, di modalità strutturate di confronto. **Una tesi parallela** va però immediatamente dichiarata: **parlare di biblioteca e del suo contesto, di un “dentro” e di un “fuori”, è una necessaria semplificazione**, alla quale si ricorrerà talora; ma è una semplificazione ha in sé il germe di un malinteso, perché **non esistono una realtà osservata ed un pensiero che la osserva**, una *res cogitans* incommensurabile rispetto ad una *res extensa*: **la realtà è una costruzione sociale**. Indugeremo su questo passaggio decisivo. Merita qui limitarsi ad **una dichiarazione (impegnativa, ce ne rendiamo conto)**: parlare di strategie che orientino il riposizionamento delle biblioteche significa **rinunciare** all'invidia dell'uva acerba, all'ansia da prestazione di **uno scientismo indifendibile**. Il colpo di genio di Galileo, con il quale viene fondata la scienza in senso moderno, la scelta di prescindere dagli aspetti qualitativi della realtà e di puntare solo su quelli misurabili, quantificabili, matematizzabili, ha sancito il progressivo, radicale, forse irrimediabile distacco della dimensione della spiegazione da quella dei significati e dei valori. Il risultato è inscritto nel codice genetico della nostra imbarazzante contemporaneità: l'a-valutatività della ricerca scientifica ci pone questioni vitali di natura bioetica che esprimono, indirettamente ma perentoriamente, la scelta di campo della scienza moderna, per la quale esistono la dimostrazione, la replicabilità, la generalizzabilità. Il senso, semplicemente, non esiste. Il problema, invece, rimane e, con esso, la difficoltà nell'adeguare le nostre categorie etiche e giuridiche, ma anche le scelte progettuali e le sensibilità diffuse, ad un divenire scientifico e tecnologico che corre molto più veloce.

Le considerazioni che seguono sono volutamente non allineate. Non allineate non tanto rispetto al dibattito disciplinare più avanzato (di quello meno avanzato non sappiamo che farcene), quanto alla percezione ed alla sensibilità prevalenti in un mondo, come quello delle biblioteche, nel quale la cifra dominante sembra essere quella della conservazione, della prudenza, della nostalgia. Torna alla mente la celebre barzelletta dell'incontro tra un bibliotecario ed un serpente. Il serpente fa: “Sssssss”. Ed il bibliotecario, di rimando: “Ssssssss!”. Ecco: la biblioteca è un'altra cosa.

## Ri-pensare la biblioteca

Partiamo da una situazione concreta, quella di un sistema bibliotecario locale nel quale si incontrano funzioni di pubblica lettura, sia per adulti, sia per ragazzi (quest'ultima anche con una sede centrale dedicata), funzioni di conservazione e funzioni archivistiche. Alcune informazioni, qui solo accennate, permettono di porre in maniera non arbitraria le questioni da approfondire.

In primo luogo, da alcuni anni il *trend* delle presenze e dei prestiti è in calo, mediamente con un valore del 5% nell'anno medio. Questa tendenza è in linea con quanto avviene nel più ampio sistema provinciale di riferimento ed è meno pronunciata di quanto avvenga nel contesto nazionale. Il numero di tessere di iscrizione al prestito attive nell'anno medio è di circa 32.000 unità, a fronte di una popolazione residente di circa 120.000 abitanti. Si può dunque correttamente approssimare che tre residenti su quattro non siano utenti della Biblioteca.

Circa l'11% dei residenti è composto da popolazione straniera, metà della quale proveniente dai Paesi dell'est Europa. Le nazionalità complessivamente censite sono oltre centoventi. Il dato relativo alla nazionalità sottostima l'entità del fenomeno, in quanto le seconde generazioni, formalmente cittadini italiani, sono comunque legate a lingue ed a culture originarie diverse da quella italiana. A fronte di questo valore percentuale, la sola analisi recente sull'utenza del servizio che si sia interrogata su questo tema ha evidenziato che solo l'1,5% delle presenze è costituita da stranieri<sup>1</sup>. È interessante notare come alcune interviste effettuate con esponenti delle diverse comunità di cittadini stranieri abbiamo rimarcato, da una parte, la scarsità e la relativa inadeguatezza del patrimonio disponibile e, dall'altra, la disponibilità a collaborare ad un suo potenziamento e ad una sua valorizzazione.

Il profilo dell'utenza delle biblioteche periferiche<sup>2</sup> mostra come il 50% dei frequentanti sia costituito da persone in condizione non professionale (casalinghe, studenti, pensionati, disoccupati), mentre per il restante 50% la categoria più rappresentata è quella delle donne di età compresa fra i 40 ed i 50 anni, in possesso di una scolarità elevata (per un terzo sono laureate), che si recano in biblioteca per prendere in prestito uno o più libri e poi se ne vanno. La stessa tipologia modale di prestito (letteratura di consumo) pone qualche interrogativo sul profilo culturale del servizio.

Le biblioteche, ed in particolare la sede centrale, registrano anche alcune domande eccentriche rispetto alla *mission* codificata del servizio: domande che parrebbero abilitare il *front office* del servizio ad una funzione di patronato o di Ufficio per le relazioni con il pubblico. Non vi è dubbio che non è compito della biblioteca rispondere a queste sollecitazioni, ma, nello stesso tempo, si tratta di richieste che hanno diritto di cittadinanza e che, perciò, una struttura che svolga una funzione pubblica non può ritenere estranee alle proprie competenze.

Si registrano, poi, fenomeni di degrado legati ad una situazione di disordine sociale, inevitabili per la biblioteca di una media città, collocata in una posizione centrale nel contesto urbano; anche in questo caso le questioni, alcune delle quali obiettivamente delicate, non possono essere affrontate rimpiangendo i bei vecchi tempi o immaginando soluzioni abbreviate.

Non per ultimo, ci sono dati estremamente significativi che riguardano la crescita non interrotta dell'utilizzo dell'offerta digitale della biblioteca.

Infine, se è consentita una digressione autobiografica, chi scrive – responsabile di una biblioteca e lettore compulsivo – le biblioteche non le frequenta: perché ama acquistare i libri che legge; perché le novità le trova, tutte e prima, in libreria; perché trova la stampa periodica direttamente su Media Library On Line; perché le biblioteche sono aperte esattamente negli orari in cui lavora; perché non gradisce il contatto fisico con materiali, come le copertine plastificate, che sono state toccate da altre persone; perché trova che la disposizione dei documenti sugli scaffali sia un deterrente nei confronti del loro possibile utilizzo; perché, se vuole parlare di libri, trova un'interlocuzione privilegiata sui *social network* o con gli amici, mentre le biblioteche sono una sorta di bancomat dei

---

1 Ilaria Rigotti, *Indagine del grado di soddisfazione dell'utenza straniera verso i servizi offerti dalla biblioteca: ricerca e presentazione dei risultati*, mimeo, Trento (Comune), 2016

2 Paolo Grando, *Valutazione dell'organizzazione di orari e servizi delle sedi periferiche della Biblioteca Comunale di Trento : relazione finale*, mimeo, Trento (Comune), 2016.

documenti. Dirigere una biblioteca e ritenerla scarsamente interessante per le proprie esigenze è una stravaganza da non sottovalutare.

Fino a dieci anni fa, se si esclude il cenno autobiografico, non era così. Dobbiamo dunque **ripensare la biblioteca**. Nel **duplice significato** di questo termine. Dobbiamo ripensarla nel senso di **pensarla ex novo**, di rifondare il suo significato nella società che chiamiamo della conoscenza. Può sembrare tautologico, ma è proprio in un contesto di sviluppo ad elevato contenuto di immaterialità che si avverte con maggiore forza la necessità di **rilegittimare** un'istituzione che si è forse accontentata troppo presto di essere semplicemente quello che è sempre stata; crediamo che sia necessario **ribadire il suo statuto pubblico**, la sua funzione di intermediazione di informazioni e di conoscenze, ma nello stesso tempo **immaginarne un esercizio più creativo**, più attuale, più legato al recupero di un sapere critico e consapevole. Dobbiamo ripensarla anche nel senso di **ridefinire le sue funzioni**, la sua capacità di mettersi in relazione con esigenze latenti, con un'utenza plurale e sempre situata.

Ripensare la biblioteca è un compito che pone **numerose difficoltà**.

**Una prima difficoltà** è quella che riguarda **la committenza** di questo esercizio. Crediamo che uno dei problemi delle biblioteche italiane di oggi sia dovuto proprio ad **un deficit di committenza** rispetto a qualunque ipotesi di cambiamento e, per certi versi, rispetto alla loro esistenza in sé. In apparenza, tutto sembra facile: la politica garantisce i finanziamenti, esprime gli indirizzi e controlla gli esiti; la componente professionale si autoregola con strumenti gestionali collaudati e competenze sedimentate; l'utenza esprime una domanda che può essere misurata e valutata anche nel suo grado di soddisfazione. **Le cose, però, non stanno così**. Perché la politica è alle prese con tagli di risorse e con la correlata esigenza di una severa ridefinizione delle priorità di bilancio. La comunità professionale esprime livelli molto differenti di assertività: come in qualunque organizzazione, le visioni implicite del servizio sono spesso in conflitto fra loro. Gli utenti, infine, chi sono? I tradizionali indicatori – presenze e prestiti – ci dicono che sono sempre meno. Non si sa perché, anche perché nessuno se lo chiede davvero. Poi si va a vedere e si prende atto che ci sono quelli che vengono in biblioteca per leggere il giornale (la Gazzetta, preferibilmente) perché è gratis; ci sono quelli che vengono per stare al caldo d'inverno e al fresco d'estate o per stare seduti o per andare in bagno; tralasciamo lo spaccio e il consumo di droga. Il Manuale di ascolto del cittadino ci impone modalità formalizzate per rispondere a richieste, sollecitazioni e reclami, ma la logica del Manuale è necessariamente proceduralista: si deve rispondere in forma scritta, entro un tempo certo, spiegando il perché di determinate scelte. L'immagine di un utente come portatore di competenze da recepire e da valorizzare e come *stakeholder* sbiadisce. Su queste premesse, non resta che forzare la mano ed ammettere, nella consapevolezza dei limiti di questa circostanza, ma anche della assenza di alternative praticabili, che **le componenti più mature e consapevoli della biblioteca devono essere committenti di sé stesse**. È giusto? No. Ci sono alternative? Nemmeno.

Questa pluralità contraddittoria degli sguardi – a volte distratti, a volte smarriti, a volte conservatori, a volte aperti – che si incrociano sull'oggetto-biblioteca rende conto di **una seconda difficoltà coesistente** ad un esercizio di ripensamento: quella del **tipo di razionalità** che si può utilizzare. Schematizzando, ci si trova nella situazione più difficile per l'assunzione di decisioni, in quanto non esiste “la” soluzione, ma esistono sole numerose approssimazioni, nessuna delle quali esente da limiti; d'altro canto, c'è disaccordo sulla stessa definizione dei problemi da affrontare, rispetto ai quali si possono incontrare valorizzazioni molto discordanti. La razionalità che può essere adottata è, dunque, quella incerta e precaria di tipo discorsivo, negoziale, approssimato. Nessun illuminismo e nessun dirigismo sono possibili.

**Un'ulteriore difficoltà** che incontra chiunque voglia esercitarsi a ripensare il ruolo e le funzioni di una biblioteca pubblica è quella che riguarda **la retorica della crisi**. La crisi è intesa, normalmente, come crisi fiscale, come continua, strutturale e perciò irreversibile diminuzione delle risorse

finanziarie disponibili. È fin troppo vero. Ma le difficoltà economiche, una volta svelato il proprio volto faticoso e fastidioso, rischiano di diventare un alibi e, comunque, di mettere in secondo piano il tema-cardine di un discorso sulle biblioteche, nel senso che, se crisi c'è (ed è forse possibile usare il concetto di crisi nell'accezione marxiana del termine), è **una crisi di paradigma, di ispirazione e di senso**; è la crisi di transizione fra un “non più” e un “non ancora”, fra un tramonto che sembra incombere ed un'alba che non si vede ancora, che vede molte biblioteche restare disperatamente attaccate ad un'identità fatta di consuetudini e di rituali, ad un modello di servizio che poteva andar bene quaranta o forse anche solo vent'anni fa, ma che rivela oggi tutta la propria inattualità.

**Un altro ordine di problemi riguarda la paura di fronte al nuovo e all'inatteso.** Per molte persone nella nostra comunità professionale – che si sono formate su volumi rilegati e foderati, in biblioteche piene di scaffali strapieni di vecchi libri, alle prese con cataloghi nei quali si affollavano schede cartacee consunte – la rivoluzione digitale ha rappresentato un trauma dal quale non si sono ancora riprese. La disponibilità di risorse informatiche – cioè di una quantità di informazioni immediatamente accessibile ed incomparabilmente maggiore rispetto a quella a disposizione di qualunque biblioteca di tradizione – ha reso per molti versi superfluo il ruolo del bibliotecario, al punto che si parla espressamente di **disintermediazione**. **Non è vero, in quanto è il senso dell'intermediazione che va ridefinito, diventando se possibile ancora più decisivo, assieme alla “manutenzione” delle competenze distintive dei bibliotecari**, cioè dei saperi, delle capacità e delle competenze che definiscono la nostra identità professionale, ma certamente l'impatto sui comportamenti abituali da parte dell'utenza consueta è stato più che evidente. Superata ormai l'inutile diatriba sulla superiorità relativa del libro digitale rispetto a quello di carta, ed addirittura la paventata morte di quest'ultimo, prevalgono oggi nel discorso professionale, più che nel dibattito disciplinare, approcci dalle forti connotazioni simboliche ed emozionali e la difficoltà di molti bibliotecari di cogliere le opportunità del digitale semplicemente perché non lo praticano. Troppo frequente è ancora la dichiarazione di incompetenza (“io non lo so fare, non ho neanche uno *smartphone*, come faccio ad imparare?”), che porta come conseguenza la convinzione che dovrebbe occuparsene qualcun altro (bibliotecari più giovani, tirocinanti, precari). Dopo che, con la caduta del Muro di Berlino, si era arrivati a parlare (sia pure, come potrà confermare chiunque lo abbia letto, in un lavoro molto meno sbrigativo di quanto non appaia dal suo felice ma fuorviante titolo) di fine della Storia, sembra ora che il nuovo millenarismo si spinga ad immaginare la fine delle biblioteche. In qualche modo è vero, se pensiamo al tramonto di un'epoca che, iniziata con Gutenberg, è durata più di cinque secoli; ma non è assolutamente vero se si considera **il ruolo, mai così drammaticamente attuale come oggi, delle biblioteche come presidio per certi versi estremo dello statuto pubblico della conoscenza, della sua natura di bene comune, del pensiero critico, della cittadinanza libera e responsabile.**

### *Scenari*

Si diceva in esordio che **la concezione alla quale si ispirano le nostre biblioteche pubbliche** riflette **un modello datato**, basato sostanzialmente sull'interdipendenza fra acquisizione, conservazione e prestito di libri. Il libro era il cuore del servizio, il suo “specifico”. Secondo quel paradigma, tanto più una biblioteca era esemplare quanti più libri possedeva ed acquistava. Il concetto di scaffale aperto mirava a stabilire una relazione diretta, etimologicamente immediata, fra libro e lettore, opponendosi così ad una logica di matrice ottocentesca, che vedeva nella biblioteca non un luogo pubblico, ma un luogo per studiosi, il cui compito essenziale restava quello di custodire il documento, quasi di difenderlo. Questa concezione degli anni Settanta va apprezzata per quello che è stata in quel momento storico. È stata un passo avanti nella direzione della democratizzazione della conoscenza, dell'accesso alle informazioni, del pluralismo e della laicità del sapere. Ma è, appunto, un paradigma ampiamente superato. Questa considerazione non va

forzata, nel senso che la missione del servizio ed i numeri del suo utilizzo, oltre che variabili da zona a zona in relazione al differenziale di risorse messe a disposizione, vanno anche “ripuliti” dall'uso al ribasso di molte potenzialità delle biblioteche, rimaste inesprese: l'esigenza di incontrare gusti ed attese del pubblico ha spesso portato, infatti, a qualche cedimento verso scelte ed acquisizioni immediatamente gratificanti. Resta però il fatto che questo **modello “librocentrico”** è stato **messo in discussione**, e poi definitivamente **in crisi**, da alcune dimensioni concorrenti:

- una è stata quella della costitutiva **inerzialità** delle visioni, delle pratiche professionali, delle consuetudini, dei comportamenti, tanto sul versante della domanda, quanto sul versante dell'offerta;
- un'altra è legata all'irruzione sulla scena dell'innovazione scientifica e, in particolare, delle **nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione**;
- una terza ragione è connessa all'**evoluzione sociale e demografica** che ha caratterizzato il nostro Paese negli ultimi dieci/quindici anni, segnata soprattutto dal graduale invecchiamento della popolazione e da quote crescenti e consistenti di popolazione straniera.

Ma **le due questioni-chiave** sono quelle che riguardano **l'innovazione tecnologica ed il mutamento sociale**. Ad esse corrispondono **altrettanti scenari**.

A proposito della questione tecnologica, il punto saliente riguarda **i modi in cui cambiano la produzione e l'acquisizione di informazioni e conoscenze**, che, da una parte, crescono in maniera esponenziale e, dall'altra, non transitano necessariamente attraverso gli strumenti ed i canali tradizionali. Questa evidenza pone problemi plurimi di accesso e di verifica delle fonti, di orientamento, di riproduzione dei saperi, di validazione dei dati, di scambio, di nuovi e differenti approcci alla proprietà delle conoscenze prodotte, di “manutenzione” della professione bibliotecaria. C'è, poi, la questione delle **conoscenze tacite**, implicite, non codificate e non codificabili, che appartengono a contesti specifici e non sono replicabili se non attraverso forme di trasmissione e di riproduzione “di prossimità”. Le tecnologie dell'informazione non sono soltanto né prevalentemente nuovi e più efficienti mezzi per fare le cose di sempre: sono una modificazione genetica dei circuiti di produzione e di riproduzione della conoscenza. E mutano il DNA delle biblioteche. Il loro ruolo deve essere ripensato verso almeno **tre direzioni**. **Una** è quella che muove dalla **dematerializzazione** di quote crescenti di documenti ovunque prodotti e dalla conseguente modificazione dei loro tradizionali canali di distribuzione e di acquisizione. **Una seconda direzione** è quella che riguarda la **digitalizzazione** del materiale posseduto o disponibile, inteso sia come forma di tutela e di valorizzazione che si realizza nella funzione di conservazione, sia come compartecipazione attiva alla produzione e alla condivisione di sapere libero e pubblicamente accessibile e di conoscenza come bene comune. **Una terza direzione** è quella orientata a produrre utilità collettiva sviluppando, soprattutto nelle giovani generazioni, competenze, attitudini e sensibilità che permettano di comprendere e di migliorare **il rapporto con le tecnologie digitali e con le connesse potenzialità e rischi**, con l'obiettivo di contribuire alla creazione di una cittadinanza digitale, cioè di una società che vi si rapporti in modo consapevole, attivo e creativo.

**Il secondo scenario** è quello che si confronta con la transizione in atto nella società italiana. Senza indugiare sui tratti salienti di questa transizione, va considerato che alcuni elementi risaltano in maniera significativa per il ruolo delle biblioteche: il progressivo **invecchiamento della popolazione**, che rende disponibili quantità crescenti di tempo libero a quote significative di popolazione; la **dilatata transizione all'età adulta**; una situazione generalizzata di **instabilità anche professionale**; la necessità di **apprendere lungo l'intero arco della vita**; l'esigenza di **costruire profili di comunità** meno fragili; l'**incremento della popolazione straniera** (termine peraltro ancora troppo generico e in sé poco inutilizzabile). A fronte di questi cambiamenti, **il profilo dell'utenza-tipo** delle biblioteche è **relativamente stabile**, forse pericolosamente stabile.

Tutto questo, e non solo, rappresenta ciò che la biblioteca è, anche se magari non lo vorrebbe; e ciò

che non è, anche se probabilmente dovrebbe. Comprendere queste tendenze; intercettare anche quelle latenti; non accontentarsi delle dinamiche inerziali significa concepire un nuovo paradigma, che ha bisogno di sperimentazioni e di riscontri. Proveremo in conclusione a scomporre il tema nei suoi elementi costitutivi e ad articolare un'ipotesi di lavoro. Prima è il caso di indugiare su alcuni sottintesi relativi al significato del conoscere per cambiare ed alle molte trappole da cui dobbiamo guardarci.

### *Gli assunti impliciti*

#### *[A proposito di conoscenza]*

Le riflessioni fin qui svolte e le ipotesi di traduzione degli assunti interpretativi in programmi si basano su alcuni **presupposti impliciti**, su alcuni *a-priori* che, a loro volta, rinviano ad **una peculiare concezione gnoseologica** (che cosa significa conoscere, che cosa si conosce davvero, come si struttura la conoscenza), **disciplinare** (che cosa vuol dire decidere, qual è la razionalità di un programma di interventi) e **metodologica** (che cosa vuol dire implementare, perché e come si valuta). Si tratta di una concezione latente, che non è fuori luogo **esplicitare nei suoi assunti e nelle sue implicazioni**. Non lo è soprattutto perché da essa derivano una logica pianificatoria, un apparato strumentale e conseguenze operative che non possono essere date per scontate, proprio perché esprimono una scelta di campo che smentisce un orientamento dominante e comunemente ritenuto quasi ovvio e, in quanto tale, piuttosto difficile da smantellare.

**Non sempre** nella pianificazione di nuova generazione – che possiamo definire in senso lato strategica, assumendo con questo termine una pianificazione orientata a superare l'episodicità e la settorialità degli approcci e ad adattarsi a contesti complessi e non prevedibili – è **tramontata la nostalgia per una razionalità forte e prescrittiva, che si suppone capace di dominare la realtà**. E' un atteggiamento "da *macho*", che non riesce a riscattarsi dalle sedimentazioni di uno scientismo tanto pervicace quanto indimostrabile nei suoi esiti in realtà solo presunti. Quando, tuttavia, si intende ampliare l'ambito di applicabilità di questi assunti al di fuori delle scienze naturali e sperimentali, si incorre in un'illusione. Si avanzano, cioè, pretese eccessive nei confronti della realtà, un po' come succede nel rituale di un nevrotico ossessivo, occupato a tenere sotto controllo, con le proprie compulsioni, un mondo di pensieri e di preoccupazioni che gli sfugge da tutte le parti. È vero che tutto ciò che può essere standardizzato deve essere standardizzato (a pena di una perdita di efficienza); ma non si può provare a standardizzare ciò che non lo può essere (a pena di una goffa perdita di efficacia).

**La tesi qui sostenuta nega** che si possano portare ragioni convincenti a sostegno del **mito dell'oggettività, dell'imparzialità, della a-valutatività** del sapere. Come sostiene Raymond Boudon, "si può rinunciare a questa concezione ingenua dell'oggettività", accettando che ogni conoscenza sia, intrinsecamente, una costruzione (Boudon, 2002). **La conoscenza** (questa la tesi fondamentale che cercheremo di accreditare in questa sezione) è in fin dei conti essenzialmente **un processo di produzione di senso nella rappresentazione delle cose e nell'organizzazione del mondo**. Assumendo questo punto di vista, è abbastanza inevitabile considerare i dati, i problemi, le questioni come qualcosa che, in fondo, non esiste di per sé, ma è sempre e necessariamente oggetto di interpretazione, di negoziazione, di revisione, di approssimazioni successive.

Parlare di sistemi di produzione e attuazione di decisioni vuol dire parlare di una "fabbrica immateriale" (Rullani, 2004), nella quale le conoscenze prodotte dai singoli operatori – fatte di percezioni, di saperi impliciti, di esperienze, di aspettative, di attribuzioni soggettive di significato – diventano conoscenze propagabili (o connettive – Rullani, 2004) e poi conoscenze "spendibili". Nella prefigurazione di una biblioteca riflessiva, consapevole di sé, capace di ripensarsi, si realizza (in forme ipotetiche, provvisorie, impermanenti) esattamente questo: il passaggio delicato da una conoscenza di carattere contestuale e individuale (propria, cioè, di amministratori, dirigenti,

cittadini, funzionari, professionisti, volontari: in una parola, di singoli attori che operano in set specifici) ad una conoscenza di tipo connettivo, che diventa configurazione plurale. Questo passaggio può realizzarsi, teoricamente, attraverso due distinte strategie: una strategia di condivisione delle conoscenze o una strategia di codificazione delle conoscenze. La prima consiste nella possibilità di un numero ampio di attori di riconoscersi in uno stesso contesto di esperienze (funziona laddove si tratti di puntare soprattutto sulla generazione di processi creativi e di apprendimento in una dimensione locale o, comunque, situata), mentre la seconda presuppone l'adozione e la socializzazione di linguaggi standardizzati (funziona soprattutto quando l'obiettivo sia quello di moltiplicare l'utilizzo delle conoscenze). La trasformazione e la propagazione delle conoscenze originarie (uniche, individuali, non replicabili) in conoscenze disponibili ad essere riutilizzate e diffuse passa attraverso alcuni meccanismi che possiamo chiamare mediatori. Nel caso delle strategie orientate a codificare la conoscenza, si tratta di mediatori prescrittivi, che standardizzano le esperienze; nel caso delle strategie orientate alla condivisione della conoscenza, sono all'opera mediatori di tipo esperienziale, indotti e regolati dalla partecipazione a contesti significativi.

La biblioteca è un grande cantiere di riproduzione di conoscenze. Come si cerca di riassumere nella Tab. 1, sembra essere esclusivo dominio della conoscenza codificata, escludendo ogni dimensione di propagazione dei saperi legata alla comune esperienza di un medesimo contesto. In realtà, invece, le due dimensioni convivono, anche se spesso senza integrarsi. Il patrimonio di informazioni, *nulla quaestio*, è costituito da conoscenza codificata. Ma i saperi individuali, prodotti nei contesti di lavoro e di relazione, restano inevitabilmente legati a situazioni specifiche; si diffondono in contesti "naturali", circoscritti, nei quali l'esperienza originaria può ancora essere riconosciuta come dotata di senso; attivano relazioni di scambio con un elevato grado di informalità e generano legami fiduciari; non possono prescindere da vicende pregresse; non hanno bisogno, per essere scambiati o riconosciuti, di nessuna *password*, ma richiedono conoscenze implicite e il rinvio a sottintesi, a consuetudini radicate, persino a pettegolezzi. Pensare di sostituirvi modalità standardizzate di codificazione (facendo prevalere numeri, ordini di servizio, logiche gerarchiche) significherebbe vanificarne l'efficacia e, di fatto, rinunciare al loro stesso valore.

Tab. 1 – Strategie di propagazione delle conoscenze

	Strategia di condivisione (mediatori esperienziali)	Strategia di codificazione (mediatori prescrittivi)
<i>Struttura</i>	Concreta, legata al contesto allargato	Astratta, de-contestualizzata
<i>Forma materiale</i>	Conserva almeno in parte la base originale	Virtuale
<i>Flusso</i>	Locale	Globale
<i>Relazioni</i>	Informali (capitale sociale)	Formalizzate (contrattualizzate)
<i>Carattere delle conoscenze</i>	Personale (conoscenze tacite, uniche, relazionali)	Impersonale (calcolabilità, obbligatorietà)
<i>Approccio</i>	Cooperativo ( <i>bottom up</i> )	Direttivo ( <i>top down</i> )
<i>Contesto</i>	Naturale, situato, imprescindibile	Artificiale, ubiquitario, irrilevante

<i>Storia</i>	Si	No
<i>Accesso users</i>	Regolato dall'esperienza e dai criteri di ammissione al contesto	Regolato dall'apprendimento del codice o da criteri di legittimità
<i>Costruzione della connessione</i>	Allargamento dei contesti di esperienza nello spazio e nel tempo	Definizione <i>ex ante</i> di standard e rispetto del codice
<i>Comunità</i>	Della pratica	Singola, individuale o della conoscenza (epistemiche)
<i>Impatti</i>	Le differenze sono gestite	Creazione di una memoria esterna e addizionale rispetto a quella umana, manipolabilità (calcolabilità)
<i>Modelli</i>	Apprendistato, reti di imprese, distretti	Comunità scientifica, comunità professionali
<i>Redditività</i>	Si: efficacia No: leva moltiplicativa (riuso)	Si: propagazione moltiplicativa No: alto grado di complessità ed esigenza di decontestualizzare e ricontestualizzare i codici

Nostra elaborazione da Rullani, 2004.

Le conoscenze maturate da parte dei singoli attori, affinché il loro campo di applicabilità e di replicabilità possa essere esteso, richiedono alcune qualità e alcuni strumenti: devono essere valide (devono poter essere impiegate in contesti differenti da quello di provenienza), riproducibili (nello spazio e nel tempo), disponibili in altri contesti e integrate in un contesto di specializzazione. Gli strumenti attraverso i quali si realizzano le trasformazioni della conoscenza sono dei mediatori, che intervengono sulla sua validità (mediatori logici), sulla sua riproducibilità (mediatori riproduttivi), sulla sua trasferibilità (mediatori riproduttivi) e sulle relazioni di specializzazione e integrazione con altre conoscenze (Tab. 2)

Tab. 2 – Qualità della conoscenza connettiva

Caratteri	Parola-chiave	Trasformazioni	Prestazioni	Mediatori
Validità	Struttura	Logica (strutturazione)	Estensione del campo di validità	Logici
Riproducibilità	Forma	Riproduttiva (virtualizzazione)	Disponibilità in diversi campi di riuso	Riproduttivi
Rilocalizzabilità	Flusso	Logistica (distribuzione)	Fluidificazione nello spazio e nel tempo	Logistici (vettori)

Integrazione	Relazione	Relazionale (specializzazione e integrazione)	Inserimento in un sistema di divisione del lavoro	Meccanismi di specializzazione e di integrazione
--------------	-----------	--	---	--

Nostra elaborazione da Rullani, 2004.

La funzione specifica dei mediatori logici è quella di estendere il campo di validità delle conoscenze maturate in contesti specifici. Nella situazione che ci interessa in questa sede, si tratta di conoscenze proprie di singoli attori e maturate come utenti di servizi, come operatori professionali, come amministratori, come volontari, come fornitori di prestazioni. Ciascuno degli attori elabora queste situazioni attraverso schemi cognitivi che gli permettono di strutturare le conoscenze, di selezionarle, ammettendone alcune ed escludendone altre, di attribuire loro un significato: un po' come quando, alla guida di un'automobile, elementi nuovi e imprevisi entrano nel nostro spazio percettivo (un pedone attraversa la strada, il semaforo diventa giallo), obbligandoci a riformulare il nostro *frame* di riferimento (che aveva, fino a quel momento, un andamento inerziale) e ad aggiornare il nostro comportamento (frenare, sterzare, fermarci); o come quando, affrontando un libro di testo, selezioniamo alcuni degli elementi che incontriamo per aggiornare il nostro sistema di riferimenti rispetto ad una certa materia, trascurando invece altre informazioni che riteniamo irrilevanti come un inutile rumore di sottofondo. Si realizza, in poche parole, un'interazione tra nuove esperienze e configurazioni cognitive preesistenti, che sono relativamente stabili ma non immutabili, proprio perché vengono continuamente ristrutturate e modificate dall'irrompere di nuovi elementi. Ciò che qui preme sottolineare è che l'orizzonte di senso nel quale si realizza la razionalità complessiva di un servizio come la biblioteca non è indifferente rispetto alle razionalità degli attori che vi si accostano: attori che – a partire da rappresentazioni parziali e inerziali, ma suscettibili di trasformazioni – concorrono alla continua ri-costruzione e al mutuo adattamento dei propri schemi cognitivi.

Possiamo individuare numerose tipologie di mediatori logici, ciascuno dei quali permette di strutturare il campo delle esperienze attraverso:

- una legge causale, derivabile da dati oggettivi;
- un algoritmo, cioè un calcolo che elabora informazioni;
- un modello di rappresentazione del mondo, basato su ipotesi falsificabili;
- una funzione, ovvero una norma che prescrive comportamenti e prestazioni attese;
- un linguaggio condiviso, che permette di attribuire differenti significati ad un'esperienza;
- un'identità profonda, che attribuisce un senso alle cose a partire dalle attese, dalle capacità di lettura, dal punto di vista irriducibile del soggetto che ne è coinvolto.

Questi mediatori in parte competono e in parte collaborano nell'organizzare il mondo (cioè un universo di esperienze e di significati) o, ciò che è lo stesso, nello strutturarne la conoscenza. È importante rilevare questa "poligamia" o questa "infedeltà cognitiva", perché spesso – nel contesto del quale ci stiamo occupando – un ostinato quanto malinteso scientismo tende a separare soggetti e oggetti della conoscenza e ad identificare senza riserve la conoscenza con la sua sola dimensione matematizzabile. Tracciando due assi è possibile rappresentare (Tab. 3) la differenza fra:

- le strutture logiche che utilizzano dispositivi naturali (dati, significati, senso) e le strutture che impiegano dispositivi artificiali (le informazioni, che presuppongono schemi di calcolo; le rappresentazioni, che sono basate su modelli; le funzioni, che fanno riferimento a norme);
- le strutture logiche che tendono ad oggettivare il mondo (lineari) e le strutture orientate ad includere la dimensione soggettiva nel processo di strutturazione delle conoscenza (riflessive).

Si tratta di una distinzione importante, perché dietro al contenuto manifesto delle opzioni adottate c'è il contenuto latente di opzioni epistemologiche implicite. Non si tratta di fare una scelta manichea. Anzi: ciò che va smascherato è proprio un pericolo sempre in agguato nelle scelte di

campo scarsamente meditate: nell'ambito che ci interessa, il pericolo di accogliere (accontentandosene) la rassicurazione apparente del dato, del *software*, dell'impostazione prescrittiva, della percentuale, della formalizzazione elegante, che regalano l'illusione di controllare la realtà; e, parallelamente, il rischio di gettare (come si dice) il bambino con l'acqua sporca e di rinunciare programmaticamente a far parlare i dati, ritenendo che un'opzione interpretativa possa semplicemente farne a meno: mentre è solo combinando differenti approcci e strumenti che "si può dire di aver tratto dall'esperienza la 'lezione' che essa potenzialmente contiene" (Rullani, 2004).

Tab. 3 – Assi di strutturazione delle conoscenze

Naturalità						
<b>Riflessività</b>	<i>Epistemologie</i>	<i>Strutture logiche</i>	<i>Esperienza inquadrata in:</i>		<i>Strutture logiche</i>	<i>Epistemologie</i>
	Costruttivismo, comunità della pratica	Senso	Pratiche riflessive, creazione di identità	Leggi causali, probabilità	Dati	Positivismo, empirismo
	Ermeneutica, agire comunicativo	Significati	Linguaggi, narrazioni			
				Algoritmi	Informazioni	Strutturalismo, intelligenza artificiale
	Teoria dei sistemi, ordinamenti (giuridico, etico)	Funzioni, <i>feed-back</i> di controllo	Norme	Modelli, razionalità strumentale	Rappresentazioni	Razionalismo, cognitivismo
<b>Artificialità</b>						

Nostra elaborazione da Rullani, 2004.

Nel ripensare e nel riprogettare la propria esperienza, la Biblioteca di Trento ha cercato di operare per condivisione ben più che per codificazione di esperienze. La riproduzione delle conoscenze coinvolge i medesimi attori che avevano maturato le rispettive esperienze nei contesti originari. Si tratta, dunque, di conoscenze "sitate", cioè localizzate, legate a contesti specifici di tipo territoriale (come nel caso di singoli quartieri urbani) o di tipo organizzativo (come nel caso delle politiche di settore per gli stranieri). Appartenere ad un medesimo contesto esperienziale consente agli attori di integrare i rispettivi orizzonti cognitivi e di definire uno spazio comune nel quale interagire. La conoscenza si estende, si propaga, generando apprendimento soprattutto attraverso flussi locali, cioè attraverso relazioni interpersonali e reti di comunicazione diretta. Si tratta, però, di una propagazione che non avviene in modo spontaneo. Nel primo, provvisorio bilancio dell'esperienza maturata, si è potuto constatare come la funzione "logistica" abbia rappresentato uno dei principali punti di debolezza dell'intero meccanismo, proprio perché, a monte, era sopravvissuta la convinzione diffusa – nonostante l'inedito e consapevole tentativo di accompagnare le fasi attuative sostenendo strategie di condivisione – che l'attivazione delle dinamiche pianificate potesse essere consegnata a mediatori di natura prescrittiva (i "rituali" delle convocazioni, la formalizzazione dei

modi di consultazione, l'inserimento degli obiettivi della pianificazione nel sistema di bilanci e controlli, il rafforzamento delle tecniche di controllo gestionale, l'impostazione gerarchica delle mansioni attuative). Come afferma Rullani (2004), "i processi cognitivi...sono (invece) irriducibilmente sociali...Nessun automatismo può sostituire l'intelligenza dell'attore che, riconoscendo questa trama di interdipendenze, la assume come campo di progettazione, dialogo, confronto e intesa comunicativa...La filiera cognitiva è, in tal senso, una costruzione sociale che deve essere continuamente rigenerata (...) dalle capacità riflessive degli attori".

Considerando l'attitudine relazionale della biblioteca come una filiera cognitiva, è importante ribadire come non siano applicabili i principi del mercato e siano inefficaci quelli del potere gerarchico (entrambi tipici di un momento e di una concezione, per così dire, "tayloristi" dell'azione pubblica); i criteri adottati si sono orientati, invece, alla **condivisione dei fini** ed alla **creazione di legami fiduciari** e di **rapporti di reciprocità** fra gli attori coinvolti in una dimensione organizzativa e territoriale attivamente riprodotta, in una logica di *governance* diffusa. **Al paradigma gerarchico, del comando, si sostituisce quello della rete**: in questo caso una rete locale, domestica, che si sviluppa, secondo modalità evolutive e adattive, in contesti complessi e non prevedibili: l'amministrazione di sistema, in questo caso, **non è riconducibile ad una razionalità lineare, sovraordinata e calcolatrice, ma si riconosce in una razionalità provvisoria**, che si muove secondo un incedere frattale e dà vita a coalizioni temporanee, è aperta alla sperimentazione, è orientata alla ricerca di equilibri sempre nuovi e sempre revocabili.

#### *[A proposito di implementazione]*

Parlare di decisione come di un processo nel quale prendono forma conoscenze, si strutturano e si negoziano rappresentazioni del mondo, si ridefiniscono significati, si sperimentano ipotesi ha **conseguenze dirimpenti** sul rapporto fra la fase di costruzione dei programmi e la loro realizzazione. Sui temi, quindi, convenzionalmente definiti dell'implementazione e della valutazione.

In effetti, la distinzione non solo cronologica, ma soprattutto logica, tra le fasi di diagnosi, progettazione, attuazione e controllo solleva più di un interrogativo ed appare, per molti versi, impropria. Assumerla come dato non negoziabile o, al contrario, revocarla in dubbio significa optare per l'una o l'altra di **due visioni antitetiche della programmazione**: per una concezione, nel primo caso, che assume implicitamente la superiorità della teoria sulla prassi, per cui, una volta stabilito che cosa fare, si tratta "semplicemente" di farlo; nel secondo caso, l'accento viene messo sui processi più che sui risultati, sul viaggio piuttosto che sulla meta. Nel primo caso, si cercano rassicurazioni "prestazionali" e certezze di fronte a contesti complessi, mutevoli, non prevedibili: sono, però, rassicurazioni soltanto simboliche: "viagra" emozionali, pagati al prezzo (elevato) di un riduzionismo banalizzante nel momento in cui si definiscono obiettivi e programmi e di una ineluttabile precarizzazione degli esiti, se è vero che – è la regola ben più che l'eccezione – la logica lineare è un carattere esclusivamente auspicato dei processi decisionali e racconta più come vorremmo essi fossero che non come realmente sono (Fazzi, 2003): perché la logica lineare presume che le condizioni di partenza siano immutabili; perché le fasi successive a quelle della definizione nei programmi non sono praticamente mai fasi conseguenti (cioè non ne sono la traduzione fedele), dal momento che irrompono sulla scena razionalità parziali, pregiudizi, distorsioni, tendenze inerziali più o meno consapevoli; perché la stessa attuazione dei programmi può retroagire sulla definizione dei problemi, modificandone la rappresentazione; perché l' "attore parziale", cui ci riporta la meno nota delle metafore di Adam Smith, prende spesso il sopravvento sullo "spettatore imparziale". Insomma, **appare più che lecito chiedersi se davvero abbia ancora un senso parlare di implementazione**. Partendo da questo presupposto, è possibile, ed anzi auspicabile, accettare come opportunità la contaminazione tra pensiero e azione, considerando come punto di partenza non tanto la definizione di fondamenti certi o comunque solidi, ma indizi sui quali

lavorare, che lasciano aperte possibilità anche inattese per realizzare non già la strategia migliore, ma una strategia possibile e perfettibile. L'ottica si riformula nel senso di un **incrementalismo** consapevole, secondo il quale – il paradosso è solo apparente – la strategia non è tanto (non può essere) una scelta proiettiva, ovvero una scelta capace di anticipare, di prevedere *a-priori* la realtà, quanto una scelta proattiva, che consiste nell'extrapolare scenari futuri a partire dalla capacità di far interagire andamenti inerziali e orientamenti alla discontinuità.

Su queste premesse, è piuttosto alto il rischio di riempire la cassetta degli attrezzi dell'amministrazione di sistema dei programmi complessi con oggetti inutili: una ricerca sempre maggiore di informazioni, una formalizzazione raffinata dei modelli di riferimento, un'enfasi accanita per la contrattualizzazione (nel tentativo di trasformare accordi transitori fondati su basi fiduciarie e ipotetiche in prescrizioni esigibili), un'attenzione maniacale per la predeterminazione delle sequenze operative ottimali, un'ostinazione quasi religiosa per forme di controllo su aspetti microscopici e pulviscolari della realtà, tentazioni gerarchiche e dittatoriali sempre riemergenti. Senza negare l'utilità strumentale di costrutti come il controllo di gestione, il Pert, le *balanced scorecard*, va detto che un loro uso acritico (è sempre elevato, nel loro utilizzo, il rischio di scaricare sulla suggestione di un teorema geometrico l'improbabilità di un'ardita dimostrazione) rischia di farli scadere a patetici espedienti, perché non colgono il punto cruciale di un approccio in grado di **generare apprendimento**: la capacità di **assumere la complessità come vincolo e come valore**; di **riflettere sui propri presupposti** e a rimetterli in discussione; di **interrogarsi sui fondamenti** del proprio agire, sull'adeguatezza degli interventi, sulle modificazioni introdotte sui dati di partenza dalle nostre elaborazioni; di **accettare punti di vista differenti, di negoziarli** e di **coltivare più dubbi che certezze**, più sospetti che convinzioni. Il dato fondamentale al quale ritornare è sempre lo stesso: se un programma si realizza esattamente come lo avevamo impostato, qualcuno aveva la sfera di cristallo. Oppure ha barato.

La domanda, in fondo, è questa: in quale momento si decide davvero? Nel momento in cui una decisione è stata formalmente approvata dall'organo competente? Oppure prima, quando è stata negoziata con una pluralità di portatori di interessi, che vi hanno introdotto le loro razionalità di attori parziali e le loro distorsioni? O dopo, quando gli orientamenti fissati sono sottoposti al fuoco di fila della carenza di risorse, della demotivazione o della scarsa conoscenza, del persistere di priorità implicite, di interessi divergenti o solo di andamenti operativi inerziali?

Se, in conclusione, per semplicità o per convenzione, si vuole restare fedeli al termine implementazione, è necessario precisare che il suo significato deve assumere nuovi contorni e differenti contenuti: non si tratta, insomma, di una parola che indica la fase logicamente successiva e conseguente rispetto a quella in cui una decisione è stata nominalmente presa, *post hoc e propter hoc*, evocando il mito di una razionalità mezzi/fini, ma di una parola che rinvia a **dinamiche sperimentali**, basate su prove indiziarie, che non possono essere disaggregate in modo esaustivo in elementi attuativi unitari, cioè risolte in "unità minime di governo", ma devono essere considerate per quello che sono: **ipotesi aperte, plurime, tentative**, nelle quali si realizza **un processo di apprendimento**.

*Che cosa vuol dire valutare?*

Il concetto di valutazione entra nel dibattito sulle politiche pubbliche in tempi abbastanza recenti. Non è scontato, nel senso che nemmeno oggi, normalmente, si valuta. Ma, fino a dieci, quindici anni fa, parlare di valutazione sarebbe stato puro *flatus vocis*, un esercizio di stile, un'assurdità: perché, se un'amministrazione pubblica deve necessariamente ed esclusivamente applicare norme, l'essere e il dover essere "*in idem coincidunt*": l'*idem* è la correttezza formale degli atti. Per il resto – se possiamo esprimere il concetto in maniera sbrigativa – chisseneffrega.

**Il concetto di valutazione è, quantomeno, perplesso**: quando si cerca di andare oltre ad una

definizione intuitiva, questa categoria si rivela problematica, non esente da ambiguità e da sovrapposizioni semantiche che tendono a confonderla ed a confondere concetti che rinviano a presupposti e ad obiettivi diversi. Una cosa è certa: la valutazione (e assieme ad essa l'intera allegra brigata di categorie come monitoraggio, ispezione, controllo gestionale, controllo strategico, revisione, verifica, certificazione) va di moda. Non va di moda solo nel settore pubblico, da quando l'amministrazione pubblica è stata folgorata sulla via di Damasco e si è resa conto che quello che deve fare, oltre a rispettare le leggi, è portare, già che c'è (e già che costa), a qualche risultato. Il controllo va di moda nella cultura dominante in quanto tale: al punto che qualche autore è arrivato a definire l'attuale temperie nei termini di una "società dei controlli"<sup>3</sup> (Power, 1997), una società che insegue **la pretesa di imporre un ordine sulla realtà**: una pretesa fondata sulle "strutture mitologiche" retrostanti, che riflettono lo spaesamento che coglie i decisori di fronte alla complessità del reale e alla caduta delle relazioni fiduciarie. Si produce così un meccanismo antropologico ed emozionale illusorio – simile a quello che invoca un più strenuo investimento nella risorsa penale al crescere dell'allarme sociale – che genera risposte fortemente ma esclusivamente simboliche alla complessità e all'incertezza.

Potrebbe sembrare il caso, dopo questa premessa, di proporre una qualche definizione almeno provvisoria dell'oggetto del discorso, per mettere un po' di ordine in questo slittamento di significati. Non è cosa agevole né, forse, opportuna: in parte perché è abbastanza difficile trovare un accordo (quelle che proporremo più avanti saranno, quindi, definizioni convenzionali e, per quanto argomentate, discrezionali); e in parte perché anche attribuire un'efficacia normativa a queste stesse definizioni significa esattamente ricadere nell'equivoco che si cerca di smascherare.

**Una prima, fondamentale distinzione** da introdurre per far emergere il senso specifico del concetto di valutazione è quella **tra obiettivi e valori**. Mettere al centro della valutazione gli obiettivi significa focalizzare l'attenzione sul raggiungimento di risultati attesi e sullo scarto fra questi ed i risultati effettivamente raggiunti. Ed è questa, spesso, la sola e vera preoccupazione dei *decision maker*. È una focalizzazione strumentale, che incorpora una presunzione di efficacia delle forme di controllo; in essa, ogni considerazione discorsiva riguardante gli esiti e gli impatti rimane estranea agli interessi di chi valuta, che si pone, perciò, in una posizione di terzietà. Mettere al centro della valutazione considerazioni di valore significa, invece, mobilitare altre forme di intelligenza organizzativa; significa superare la separatezza tra soggetto che osserva e oggetto osservato e interrogarsi in modo non-neutrale sull'appropriatezza degli esiti, prendere posizione sui processi attuati, ridefinire gli stessi problemi di partenza.

Non si può, e non si intende certo in questa sede, forzare oltre misura la tesi di una superiorità "ontologica" di un approccio rispetto all'altro, soprattutto perché l'ipotesi che ispira queste considerazioni li ritiene – se e quando se ne siano compresi presupposti e limiti – complementari e non alternativi. Va, però, ribadito che essi riflettono approcci differenti, utilizzano tecniche differenti e sono finalizzati almeno in parte ad obiettivi differenti. Concentrare l'attenzione su aspetti performativi o conformativi, che riflettono una concezione positivista centrata sull'idea di obiettività, significa necessariamente identificare parametri misurabili, significa dotarsi di sistemi di indicatori, significa porre fiducia in una correlazione intrinsecamente positiva tra programmi realizzati e cambiamento generato. Fermarsi solo a questo punto vorrebbe dire, però, riporre questa fiducia in modo ingenuo. Il problema non riguarda solo la difficoltà, per un sistema di indicatori, di rendere conto della complessità dei fenomeni. Se è pur vero che i dati, messi sotto tortura, parlano, è altrettanto vero che rispondono a domande che riflettono assunti (di valore) relativi ai significati loro attribuiti. Cioè dicono esattamente e solo ciò che vogliamo dicano: come nella tortura, appunto. Per rievocare una metafora di Kaplans, ripresa da Fazzi (2003), bisogna evitare di usare i dati

---

<sup>3</sup> La questione più curiosa, che però esprime una coerenza estrema nei confronti di una domanda "antropologica" di garanzie, è la catena di S. Antonio che si genera a valle dei processi di *audit*, verifica, revisione, che porta al controllo del controllo, alla ricerca di una razionalità conclusiva.

quantitativi con lo stesso atteggiamento di un bambino che, avendo ricevuto in regalo un martello, si sente autorizzato a colpire tutto ciò che capita a tiro. Va, dunque, reso esplicito il peso relativo delle ipotesi nascoste dietro ai sistemi di raccolta di dati. D'altra parte, un approccio che si concentri esclusivamente sulle *performance* non è in grado, per definizione, di restituire il senso della realtà analizzata, cioè la sua rappresentazione simbolica, perché questa rappresentazione è il precipitato di un'interazione sociale che prende le mosse dalla definizione stessa dei problemi, che non è oggettiva. Infine (quando si escluda il fallimento dei sistemi di controllo per eccesso di autoreferenzialità, che determina la perdita di qualunque legame con i processi indagati: cioè, per dirla in dialetto, quando i sistemi non servono a niente), va annoverato fra le esternalità negative di un approccio orientato esclusivamente ad obbiettivizzare la realtà indagata quello che, in letteratura, è stato definito come effetto di colonizzazione (qualcuno parla di *gamesmanship*), che porta ad indurre comportamenti paradossali, finalizzati prioritariamente al raggiungimento di *standard* prefissati. L'esperienza dei Piani Esecutivi di Gestione, soprattutto quando al raggiungimento degli obiettivi che vi sono contenuti sono collegate la valutazione dei dirigenti e la quota variabile di retribuzione, sono molto eloquenti a questo proposito. Il risultato è quello di dedicare le migliori energie per un adempimento, cioè per raggiungere gli obiettivi comunque assegnati, abbassando per ciò stesso il livello delle motivazioni e delle aspettative e generando un'ancor più scarsa propensione all'innovazione e all'apprendimento: cioè alla possibilità di sperimentare e, perciò, di sbagliare. Cioè, se vogliamo introdurre un neologismo non encomiastico, "pegghizzando" la programmazione. O, peggio, introducendo derive opportunistiche, che, in certi casi, possono avere effetti devastanti.

E' su questi presupposti che si delinea un processo di valutazione come tentativo di "andare oltre" ad una pur imprescindibile focalizzazione sui dati: una focalizzazione che ci restituisce un quadro obiettivo, ma non per questo "vero", se – come queste considerazioni sostengono – **la verità non esiste di per sé (e forse non esiste tout court)** e, quindi, non avrebbe alcun senso andarla a cercare dove non può esserci<sup>4</sup>. Dire che "i dati diventano *soft* ed i programmi *hard*" (Fazzi, 2003) significa affermare che il problema affrontato dalla valutazione è, in ultima analisi, un problema di significati o, etimologicamente, di attribuzione di valore.

### *Che cosa si valuta?*

Parlare del senso della valutazione significa, dunque, mettere in discussione il significato del processo decisionale e l'idea implicita di razionalità che vi è convocata. La matrice in Tab. 1 individua tre ambiti nei quali si attuano decisioni che riguardano le biblioteche.

*Tab. 1 – Dimensioni differenziali della valutazione*

<b>Domanda di decisionalità</b>	<b>Oggetto della valutazione</b>	<b>Contenuti della valutazione</b>	<b>Fase del processo di pianificazione</b>	<b>Esiti</b>
Riposizionamento	Variazioni fra sistema e contesto	Impatti	<i>Ex post</i>	Riflessione
Razionalizzazione della capacità di intervento	Misure	Impatti	<i>Ex ante</i> <i>Ex post</i>	Riallineamento

<sup>4</sup> Ci piace inserire, a questo riguardo, una citazione, tratta da un manifesto promozionale del Centro grafico-espressivo del Comune di Trento (marzo 2005): "La realtà fotografata è un punto di vista...La fotografia pretende di essere realtà, in realtà la costruisce".

Riproduzione di capitale relazionale	Relazioni, processi	<i>Ad hoc</i>	In ciascuna fase	Rinegoziazione, sperimentazione, apprendimento
--------------------------------------	---------------------	---------------	------------------	--

Seguendo questa partizione, un obiettivo di risposizionamento della biblioteca si focalizza sulle variazioni che intercorrono fra il sistema e il proprio contesto, cercando di coglierne quella che potremmo definire l'intelligenza, cioè la capacità di adattamento all'ambiente, intercorsa fra l'istante  $t_0$  e l'istante  $t_1$ . Si tratta, dunque, di stimare l'impatto generato dal processo decisionale a valle dell'introduzione di una discontinuità. In questo caso, la valutazione d'impatto si svolgerà essenzialmente in chiave comparativa, cercando di leggere, per esempio attraverso una analisi SWOT, lo scarto con i punti di forza e di debolezza, le minacce e le opportunità del sistema locale riscontrati nella fase di diagnosi. Il rischio implicito in questo tipo di analisi dipende, come sempre, dalla razionalità che vi è mobilitata; è il rischio del determinismo, cioè della tendenza a saltare, per così dire, alle conclusioni, riconoscendo una relazione causale fra le *performance* di sistema e i dispositivi messi in atto per generarle. Anche per questo motivo abbiamo ritenuto di riportare gli esiti di questa catena valutativa alla possibilità e all'esigenza di avviare modalità riflessive, cioè capacità di reinterpretare criticamente il posizionamento del sistema. Un originale e raffinato riscontro di questo approccio di sistema è dato dall'impostazione del modello valutativo del piano strategico di Venezia. Nell'impostazione di questo modello, nel quale appare leggibile la scelta di campo per una pratica riflessiva, sono chiaramente documentati due orientamenti antitetici, rispettivamente di natura critico-interpretativa e di natura ingegneristica. Quest'ultimo modello (presentato come caso di studio) fa assurgere la strumentalità dell'agire a finalismo, sollevando forti perplessità. Propone infatti – dietro ad una parvenza asettica e imparziale – un approccio a matrice che, rinunciando a mettere in discussione la materia sulla quale interviene, cerca di scomporre un quadro di riferimenti estremamente affollato in una pluralità estenuante di decisioni elementari, proponendo una logica procedurale basata su sistemi di calcolo probabilmente ingestibili e certamente non necessari. Forzando solo un poco questa linea di pensiero, che si richiama ad una concezione pianificatoria razional-comprensiva, viene da chiedersi se, e per quale motivo, una razionalità che si illuda di poter ricondurre ad un algoritmo, per quanto complesso, le dimensioni di progettazione e di implementazione di una politica, di un programma o di un piano dovrebbe porsi il problema della valutazione. Secondo questa concezione, la valutazione dovrebbe essere tautologicamente non necessaria e ridursi, al più, ad una funzione di correzione degli "errori di calcolo" eventualmente commessi per carenza di informazioni, disattenzione, fragilità dei meccanismi di controllo.

Se, invece, la ragione dominante della domanda di decisioni riguarda il rafforzamento della capacità di attuare strategie, politiche, misure, cambiano non solo, per definizione, gli ambiti, ma anche i contenuti, i tempi e gli obiettivi della valutazione. Muovendosi a questo livello, la tentazione più immediata e la consuetudine più ovvia sono quelle di ricondurre la capacità di attuazione di un set di decisioni ad una verifica *ex post*, a distanza di successivi intervalli di tempo, del numero di misure attuate o avviate in maniera non reversibile. Tuttavia, affermare che, nel momento  $t_n$  un insieme di contenuti programmatici può dirsi implementato al 28%, al 45% o al 96% è la stessa cosa che affermare che il matrimonio fra il signor G e la signora M funziona al 95.6%. In questo caso (quello della programmazione, non quello del matrimonio), si assumono come dimostrate la concatenazione logica, la coerenza e la consequenzialità (che rimangono, al contrario, tutte da dimostrare) tra la plausibilità delle misure scelte, le modalità della loro concreta realizzazione, la loro effettiva attuazione, la loro capacità di produrre effetti trasformativi. Un primo mito da sfatare è, perciò, quello che fa coincidere il tutto con la somma delle sue parti (le singole misure), che ne rappresentano invece elementi non certi irrilevanti, ma accidentali, nel senso che potrebbero esserci, non esserci o essere differenti. Si possono, però, portare anche altre argomentazioni a sostegno della tesi dell'ingenuità del far coincidere l'effettività di un processo decisionale con il grado di attuazione delle sue misure, singolarmente considerate. Un indirizzo programmatico è tipicamente

articolato secondo uno schema che, a partire da una visione, si disaggrega in strategie ed “esplosione” in una pluralità di misure. Questa articolazione mette, per così dire, in vetrina le azioni, gli interventi, la concreta operatività, ma ciò che davvero conta – ciò che davvero si intende perseguire – è la realizzazione delle strategie e, in ultima analisi, dell’idea di biblioteca che esse custodiscono. Ora, è necessario chiedersi se e fino a che punto la realizzazione della totalità delle misure attuate abbia fatto progredire il sistema-biblioteca verso gli obiettivi attesi. Se uno degli obiettivi è, poniamo, quello di favorire l’integrazione delle famiglie immigrate, su quanti e su quali registri dobbiamo muoverci? L’attivazione di moduli insegnamento della lingua italiana per donne straniere? L’avvio di attività di mediazione culturale nelle scuole dell’obbligo? La promozione di iniziative che favoriscano il dialogo interculturale e interreligioso? Certamente tutte queste cose. Ma anche molte altre. Per venire alle domande-chiave: possiamo, a un certo punto, dire di aver realizzato completamente e definitivamente questo obiettivo? Possiamo conseguirlo con le misure fissate (e solo con queste) o magari anche con altre? Derivare, in questo esempio, dall’attivazione di programmi plurimi e dalla loro realizzazione il raggiungimento dell’obiettivo dell’integrazione significa, dunque, assumere una prospettiva certamente rassicurante ma, in realtà, irrimediabilmente riduzionista e, soprattutto, ingannevole.

La questione va, quindi, riformulata, nel senso che il contenuto specifico della valutazione di oggetti determinati va individuato nel tentativo di stimare *ex ante* ed *ex post* gli impatti attesi e, rispettivamente, effettivi di un intervento. Perché *ex post* sembra sufficientemente intuitivo. Ma perché *ex ante*? Perché le decisioni di rilievo strategico sono decisioni a bassa revocabilità: non ammettono un procedere per tentativi, per prove ed errori. Poter stimare i fattori di rischio, i costi, le esternalità attese o possibili di una scelta diventa, in questo senso, un elemento imprescindibile per decidere se vale la pena dare corso ad una scelta ed eventualmente a quali condizioni.

La valutazione *ex post* dell’impatto di un insieme di decisioni deve, invece, interrogarsi sull’appropriatezza di due aspetti. Un primo aspetto è quello della pertinenza dei programmi, cioè del rapporto fra problemi e obiettivi dichiarati: si tratta di vedere, insomma, se i programmi effettivamente realizzati sono stati in grado di risolvere i problemi che intendevano affrontare; se hanno lasciato margini ad una domanda inespressa, latente o inevasa; se un’eventuale strategia emergente prevale ancora rispetto alla strategia dichiarata. Così, può capitare di avere raggiunto un obiettivo, ma di dover prendere atto che questo obiettivo non ha prodotto alcun esito apprezzabile. Un secondo aspetto tocca, invece, l’appropriatezza del rapporto tra programmi e utilità generata. In ipotesi, è possibile avere risolto in maniera plausibile il nodo del rapporto fra problemi e programmi (pensiamo al caso di una città che intenda superare la parcellizzazione dei soggetti operanti nel settore museale, riuscendo effettivamente a configurare un quadro strutturato e formale di relazioni reticolari e cooperative, magari introducendo un biglietto unico e realizzando una promozione coordinata degli eventi di punta), senza riuscire però ad impostare in modo altrettanto plausibile il nodo del rapporto tra programmi e vantaggi (rinunciando ad interrogarsi, per restare all’esempio, su una possibile dilatazione di questa logica di sistema e trascurando di valutarne l’impatto economico e di metterne a reddito le potenzialità). In entrambi i casi, il giudizio di appropriatezza non riguarda le singole misure, ma i programmi, le strategie, gli obiettivi trasversali. Non è, per le ragioni dette, sulla singola misura che è normalmente possibile testare la tenuta di un insieme plurale di decisioni, quanto su indicatori complessi e di sistema.

Un programma può rispondere, infine, ad un’esigenza di sviluppo e di consolidamento del capitale sociale. In questo caso, l’oggetto della valutazione si focalizza sui processi e sulle relazioni. In questa prospettiva, che adotta la fiducia come criterio di scambio e di regolazione sociale, convivono la dimensione della pattuizione (cioè una traduzione “corrispettiva” della fiducia, propria della fattispecie del contratto) ed una dimensione che abbiamo definito generativa, nella quale la fiducia si accredita come condivisione di valori e di intenzionalità comuni. Anche questa duplice accezione svela l’inconsistenza di una concezione del processo decisionale come puro e semplice

contenitore di azioni: la dimensione fiduciaria permette, infatti, di esercitare il diritto all'incertezza e alla creatività; il diritto di sperimentare e di sbagliare e, assieme ad esso, la possibilità di trovare, strada facendo, quello che non si stava cercando, cioè ipotesi non previste, soluzioni inattese, percorsi più convincenti. Mettere l'accento sulla dimensione relazionale e irriducibilmente processuale dei programmi significa considerare il capitale fisso sociale come un prerequisito, ma anche, nello stesso tempo, un obiettivo ed un effetto secondario delle dinamiche attivate. E valutarne la consistenza e la tenuta vuol dire evidenziarne e socializzarne nel tempo la percezione diffusa, la disponibilità al coinvolgimento da parte del sistema degli attori locali, l'attivazione di forme di partenariato, il valore aggiunto (in termini di investimenti, di mobilitazione di risorse, di clima) portato alla formazione e all'attuazione delle decisioni per il sistema locale e per ciascun attore.

Un esempio molto interessante di un possibile dispositivo strumentale per rafforzare la capacità di relazione tra soggetti operanti in un medesimo territorio è quello messo a punto dalla consulente e da un'équipe di operatori di due poli sociali territoriali del comune di Trento. In questo caso, ad un forte e inedito orientamento alla territorializzazione dei servizi corrispondeva l'esigenza, avvertita e fatta propria dall'équipe, di acquisire nuove modalità e nuovi strumenti per interagire con i soggetti del territorio e per governare e decodificare questa interazione. Il compito affidato ai poli sociali può essere ricondotto essenzialmente a tre funzioni, ciascuna delle quali da realizzarsi attraverso forme di partenariato con i soggetti del territorio: quella di analizzare la domanda sociale; quella di attivare reti territoriali; quella di progettare interventi alla medesima scala. A ciascuna di queste funzioni sono stati associati tre livelli cui ricondurre la natura delle relazioni in atto: un livello base, proprio di una rete in costruzione; un livello intermedio, che definisce una rete in evoluzione; ed un livello elevato, che corrisponde ad una rete consolidata. A ciascun incrocio tra funzioni e livelli di sviluppo della rete è associata una puntuale definizione del nodo e sono ascritte le realtà che, secondo il giudizio degli operatori, vanno ricondotte a quel particolare livello. L'esempio è estremamente positivo per alcune ragioni. Prima di tutto in quanto permette di riconoscere nello strumento adottato (semplice ma elegante) né più né meno di quello che è: cioè un ferro del mestiere. Poi perché la matrice riassume e ribadisce in maniera leggibile la *mission* dei poli sociali, richiamando l'operatività a confrontarsi costantemente con la sua ragion d'essere. Un'altra ragione consiste nella possibilità di acquisire, attraverso questo strumento, una metodologia minima ma rigorosa per operare entro il sistema di relazioni. Ed infine, perché questo riepilogo rappresenta, nello stesso tempo, un obiettivo verso il quale tendere e una misura del percorso compiuto e del grado di avvicinamento all'esito atteso. Si vede, in breve, che affrontare la complessità non significa eccedere in complicazione: in fondo, sette note e dieci cifre sono state sufficienti per esprimere la poesia infinita della musica e della matematica.

### *I capisaldi di un sistema informativo*

Un sistema informativo è un insieme integrato di strumenti dai quali gli attori del sistema di *governance* possano acquisire gli elementi conoscitivi necessari per interagire con il processo di formazione delle decisioni lungo il suo intero ciclo di vita: elementi, quindi, che hanno l'obiettivo di per leggere il contesto di riferimento e di governare la migliore **coevoluzione** possibile tra le decisioni e la loro attuazione.

Qualche definizione per orientarsi. Per *output* intendiamo ciò che viene prodotto a partire dall'impiego di un *input* o, se vogliamo, la corrispondenza tra un risultato atteso e un risultato raggiunto; per *outcome* intendiamo l'esito, l'effetto, il vantaggio prodotti; per *outreach* intendiamo l'impatto generato. Proponiamo, comunque, di sfumare la differenza tra gli ultimi due termini, che pure rinviano a scale temporali diverse e ad effetti più o meno diretti, rilevando in entrambi i casi la

maggior difficoltà a misurarli, rispetto agli *output*, secondo i criteri ausiliari della validità, significatività, affidabilità, completezza e via definendo.

Le dimensioni critiche che ci interessa indagare in una prospettiva di controllo strategico sono quattro. Ciascuna rinvia ad **un giudizio di appropriatezza**:

- l'appropriatezza del rapporto fra problemi e obiettivi (cioè la pertinenza dei programmi, che deve interrogarsi non solo sulla corrispondenza fra problemi e obiettivi, ma anche – per differenza – sull'equità dei programmi, cioè con la loro capacità di confrontarsi con il nodo della domanda inesplicita, inespressa o latente e sulla corretta suddivisione del “conto da pagare”);
- l'appropriatezza del rapporto tra risultati attesi e risultati conseguiti (cioè l'efficacia, che include anche un giudizio sulla possibilità di sperimentare altre forme di intervento e sull'esistenza di fattori ostacoli allo sviluppo dei programmi);
- l'appropriatezza del rapporto tra risorse impiegate e risultati raggiunti (cioè l'efficienza, vale a dire l'impiego razionale delle risorse);
- l'appropriatezza del rapporto tra problemi e vantaggi o utilità generata (cioè l'impatto, che include anche un giudizio sulla coerenza complessiva delle politiche, sugli esiti inattesi, sulla modificazione delle condizioni di partenza); questa accezione contiene un riferimento esplicito al valore sociale generato.

Per le ragioni più volte sottolineate, è il caso di sfumare molto la suddivisione tra le fasi che definiscono una sequenza logica del processo decisionale, mentre dal punto di vista cronologico, oltre che operativo, è molto più realistico assumere a riferimento la “confusione”, in senso letterale, cioè la sovrapposizione e lo sconfinamento reciproci fra le dimensioni della progettazione, dell'attuazione e della verifica.

Questo impianto non nasce dal nulla. La sua prima preoccupazione è, anzi, quella di razionalizzare le (diverse) fonti e le (numerose) basi di dati esistenti, cercando di intervenire attivamente in due paradossi: quello del superamento dell'offerta di informazioni rispetto alla domanda in certi ambiti e quello, simmetrico, di una domanda inesplicita di elementi conoscitivi in altri ambiti. Sovente si registra, infatti, un'assenza di rilevazioni o di elaborazioni sistematiche per mancanza (si potrebbe dire in gergo fiscale) di presupposto soggettivo, cioè perché non sussiste alcuna percezione del fatto che le informazioni costituiscono la prima e più preziosa risorsa per conoscere l'oggetto stesso del proprio lavoro. In altri casi (potremmo citare esempi che spaziano dal controllo gestionale al rapporto di gestione al rapporto annuale dell'Ufficio per le relazioni con il pubblico, peraltro impostati in modo raffinato), la sovrapproduzione di dati è quasi imbarazzante: talvolta, informazioni raccolte con un costo organizzativo molto elevato rischiano di essere diffuse come moneta fuori corso, legittimando l'opinione della sostanziale inutilità di questa procedura e sollevando più di qualche dubbio (in assenza di motivazioni solide) sulla correttezza stessa dei dati imputati; altre volte, informazioni raccolte per restituire all'apparato un *feed-back* quotidiano e meditato sulla percezione dei servizi, per una loro possibile rivisitazione, sono archiviate con fastidio perché disturbano il manovratore. In entrambi i casi i dati – partiti male o arrivati male – riflettono un medesimo peccato originale: non nascono da un'urgenza interiore, da una consapevolezza autentica, da un'esigenza profonda, ma costituiscono, in ogni caso, un patrimonio imprescindibile. I criteri fondamentali che informano l'ipotesi di un sistema informativo a sostegno delle decisioni sono, dunque, legati alla capacità di farlo maturare dal basso, ad un'evoluzione della cultura diffusa nell'organizzazione e ad una domanda di semplicità degli strumenti: meglio un cacciavite, che tutti sappiano (e siano disponibili a) usare, piuttosto che un computer di ultima generazione alla portata di pochi. In breve: quello che serve, tutto quello che serve, solo quello che serve. Questo approccio riflette un minimalismo solo apparente. Non si tratta, insomma, di accontentarsi di apparati rudimentali: al contrario. Si tratta di fermarsi a pensare. Di fornire strumenti utili all'esigenza di un supplemento di consapevolezza, di approfondimento, di riflessione, di cui non solo nelle politiche pubbliche si avvertono la mancanza e la nostalgia.

## *Quali informazioni per quali decisioni*

**Elemento centrale nell'impostazione di un sistema informativo è quello che riguarda la natura delle informazioni necessarie, le modalità per acquisirle e l'uso che se ne fa.** Per molto tempo, ed in fondo ancora oggi, la raccolta delle informazioni è stata ostaggio di **due pregiudizi**. **Un primo pregiudizio è quello che potremmo definire negazionista**, che consiste nel ritenere inutile *tout court* ogni raccolta di dati. Attenzione, perché non è un atteggiamento così raro (“io lo so benissimo come funziona il mio servizio...”). Si tratta di una logica pericolosa, perché ben difficilmente si andrà a cercare qualcosa di cui non si avverte il bisogno. **Un secondo pregiudizio** si colloca all'estremo opposto ed è quello della **raccolta di dati per accaparramento**. Chi è vittima di questo pregiudizio ritiene che il mondo vada misurato e che i dati debbano essere collezionati in maniera fin compulsiva. Per lui, o per lei, ciò che non può essere misurato non esiste. Chi scrive ricorda che questa affermazione, alla lettera, venne fatta da un esperto di Qualità Totale, o sedicente tale, al quale rispose che mai e poi mai gli sarebbe venuto in mente di somministrare quotidianamente alla moglie un questionario di *customer satisfaction* per capire se il loro *ménage* funzionasse. La battuta non venne compresa. Il problema non è che la battuta non sia stata compresa (peggio per lui): il problema è perché. Il problema, detto in termini più analitici, è l'assunto implicito che sta dietro a questa ostinata incomprendenza. Questo assunto si basa su presupposti in apparenza incontrovertibili: la realtà è qualcosa di oggettivo, che esiste di per sé, come qualcosa di dato; l'atto conoscitivo coglie la realtà per quello che è; conoscere significa misurare. Le cose non stanno però così. Non si tratta solo di una questione di rilievo epistemologico: quella che Luca Fazzi (2003) chiama la debole forza dei dati quantitativi si rivela anche negli imbarazzanti esiti dell'utilizzo dei modelli che hanno clamorosamente fallito le previsioni relative al referendum per la Brexit e per le elezioni presidenziali degli Stati Uniti. La nostra cultura ripone una fiducia ingenua nel sapere specialistico, generalizzando indebitamente gli ambiti nei quali può essere utilizzato: se è vero che per eseguire un intervento chirurgico è necessario disporre di una tecnica non negoziabile, è altrettanto vero che decidere se finanziare una struttura psichiatrica invece di un polo neurochirurgico non è una scelta tecnica, ma politica. È per questo che sostenere le ragioni presunte dei “governi dei tecnici” è una cialtrona: per lo stesso motivo per cui, metaforicamente, a gestire un ippodromo non è il caso di chiamare un cavallo.

L'assunto che sta alla base del punto di vista che sosteniamo assume che non ci siano una realtà “là fuori”, un utente atomizzato, una domanda (di biblioteca e di servizi bibliotecari, nel nostro caso) esistente “in natura”, che si tratterebbe solo di cogliere e di segmentare. Perché l'atto conoscitivo, che si fonda su dati, su informazioni, su evidenze, poi se ne discosta nel momento della loro interpretazione, cioè nel momento in cui – questa è la **parola-chiave** – **il soggetto che conosce struttura la realtà, e la modifica, attribuendole dei significati**. Non ha alcun senso riproporre la trita diatriba tra sostenitori dei metodi quantitativi e sostenitori dei metodi qualitativi (si tratta di strumenti che hanno vantaggi e svantaggi e un loro ambito di applicabilità, per cui si tratta di combinarli e di scegliere di volta in volta il più adatto), ma di dare atto che **il momento fondativo dell'atto conoscitivo avviene quando ci si pone una domanda che nasce da un problema, da un'intenzione, da una circostanza casuale, ma che, in tutti i casi, interpella la nostra esigenza di significati. Una risposta, insomma, nasce sempre e solo da una domanda; e la domanda è sempre una domanda di senso.**

Sviluppando questo sillogismo, le informazioni da raccogliere sono da mettere in relazione a delle decisioni da prendere e queste decisioni devono essere assunte sulla base di **una peculiare, controintuitiva concezione dell'individuo e della società**. **Mettere al centro l'utente ed i suoi bisogni** non significa chiedergli a brutto muso che cosa voglia da noi: vuol dire renderlo protagonista delle scelte che lo riguardano ed elaborare con lui le condizioni per motivarlo ad una

interazione. **Non ci sono una domanda soddisfatta e una domanda latente**: ci sono condizioni al verificarsi delle quali una persona può trovare ragioni sufficienti per avvicinarsi ad un servizio o, più propriamente, ad un contesto nel quale ritiene di poter cogliere delle opportunità. Analogamente, la dimensione sociale ci richiama al fatto che **non esiste l'utente atomizzato**, la monade, da indagare attraverso i suoi comportamenti di consumo come se fosse un contenitore di domande di servizi o di prestazioni. Anche la percezione di un servizio come la biblioteca passa attraverso la sua costruzione intersoggettiva, attraverso differenti momenti di elaborazione che passano per relazioni, pena l'autoreferenzialità, l'autocompiacimento, l'adempimentalismo – ed in ultima analisi l'inconcludenza – degli strumenti utilizzati. Un esempio permette di tradurre intuitivamente il senso di queste affermazioni. Una quindicina di anni fa, il Comune di Trento aveva istituito uno sportello chiamato Informagiovani. Se ad esempio – si diceva – un giovane vuole fare sport, lo sportello gli dice quali sono le discipline, quali le società, dove sono gli impianti, che orari fanno, quanto costano. In realtà, promuovere la cultura dello sport ed avviare i ragazzi alla pratica sportiva presuppone un approccio che non si risolve nell'intermediazione informativa ed anzi può normalmente farne a meno. Chi scrive, in gioventù, ha praticato molti sport; ma le ragioni di questo vanno ricercate nella possibilità, che la pratica sportiva gli permetteva di realizzare, di incontrare gli amici, di uscire di casa, di divertirsi, di vedere ragazze, di saltare un giorno di scuola. C'è stato poi un momento nel quale l'interiorizzazione dei significati connessi con la pratica sportiva e la possibilità di garantire agli altri quello che erano stati per lui lo hanno portato ad assumere ruoli più impegnativi in seno a società e al mondo istituzionale dello sport.

L'atteso non si compie, scriveva Euripide, e all'inatteso un dio apre la strada. La biblioteca così riconfigurata assume un profilo nuovo e la connotazione di **un luogo "generativo"**, cioè di un luogo nel quale si possono sperimentare pratiche sociali innovative. L'utente ideale, inteso come quello auspicabile, non è un utente mediano di cui si cerca di misurare prima e di massimizzare la soddisfazione poi; e nemmeno un utente da cumulare nelle statistiche relative alle presenze ed ai prestiti: è una persona esigente, consapevole, con la quale si percorre un tratto di strada, della quale si possono valorizzare le competenze; è una figura molto diversa da quella di una preda, o di un bersaglio, cui avvicinarsi secondo la logica dell'adempimento, con modalità ad elevata formalizzazione (presentazione di segnalazione su appositi moduli, risposta in forma scritta entro un termine massimo prestabilito), oppure con le tecniche del marketing. Parlare di biblioteca come luogo generativo significa non limitarsi ad un concetto comunque mai scontato, vale a dire alla consapevolezza che un servizio è caratterizzato da due componenti assemblate in proporzioni variabili: una componente prestazionale ed una componente relazionale. Molto spesso succede di vedere gli accenti messi male: troppo, o soltanto, sulla dimensione relazionale oppure esclusivamente, o quasi, su quella prestazionale. Un servizio ha un'anima ed un contenuto che devono entrare in sintonia. Ma non è sufficiente. Crediamo che non sia possibile costruire a tavolino il profilo di un'utenza ideale al quale far corrispondere un'offerta ideale. E non solo perché molto spesso avviene esattamente il contrario, cioè è l'offerta che genera la propria domanda o, parafrasando il detto secondo il quale è la funzione che crea l'organo, è l'organo che invece genera la funzione. In tutti i casi, un servizio non deve essere perfetto: deve funzionare e chi lo eroga deve essere capace di riflettere sul senso di quello che sta facendo. Crediamo ai luoghi-opportunità, cioè ai luoghi dove le persone si incontrano, dove stabiliscono relazioni di reciprocità, dove può nascere qualcosa che preme per vedere la luce.

Per questo si diceva che il punto di partenza non è un'informazione, od un insieme di informazioni, ma un'idea formulata in maniera ipotetica. Un'attitudine sperimentale ed attenta ai riscontri fattuali deve però supportare una lettura non impressionistica della realtà: il conflitto tra la funzione di centralino e quella di *front office* non può essere risolto stabilendo chi abbia ragione e chi abbia torto, in una relazione che si carica di inevitabile rancore, facendo a meno, ad esempio, di sapere che le telefonate in entrata sono due ogni ora e che, per il 90%, riguardano funzioni di *reference* e di assistenza proprie del *front office*. Purtroppo, molte delle rappresentazioni più innovative dei servizi

pubblici hanno dato ascolto alle sirene del *new public management*, che Michael Power definiva, con una bella e pungente espressione, il tentativo di sostituire alla presunta inefficienza del pubblico la presunta superiorità del mercato.

Fra le riflessioni recenti, le più credibili hanno messo a fuoco, da un lato, l'esigenza di colmare un ritardo di concettualizzazione e, dall'altro, di aggiornare i contenuti ed il canone stesso della disciplina biblioteconomica – che ha una scaturigine storica e filologica – con linguaggi, categorie e strumenti mutuati dalla sociologia. Ma non si tratta solo di rinnovare la cassetta degli attrezzi della disciplina, che pure va rinnovata, quanto di ritrovare la capacità di riflettere su di sé, con un'attitudine esplorativa, critica, immaginando una biblioteca come una parte consapevole della società che risponde “semplicemente” ad una propria domanda. Non si vuole certamente accreditare uno scivolamento della biblioteconomia in narrazione, quanto – se ci è permesso il parallelismo – ricordare che la storiografia ha bisogno di fonti, ma la storia, come diceva Francesco De Gregori, siamo noi.

### *Un'ipotesi concreta*

In termini di metodo, proviamo a individuare gli ambiti nei quali si realizzano i fabbisogni programmatici (e, conseguentemente, informativi); a selezionare le dimensioni critiche di ciascun ambito, in forma di domande; a definire per queste dimensioni un *set* strumenti e, a valle, di informazioni da recuperare e da strutturare.

<b>Dimensioni critiche</b>	<b>Strumenti</b>	<b>Informazioni necessarie (natura, tipologia)</b>
<i>Visione del servizio</i>		
Esiste una strategia formalmente delineata ? Quali sono le strategie emergenti e in che cosa eventualmente confliggono con la strategia dichiarata? Con chi è stata condivisa la strategia formale? Come la si valuta e la si rendiconta? <sup>5</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DUP</li> <li>• PEG</li> <li>• Piani di indirizzo strategico (se del caso da adottare/aggiornare)</li> <li>• Atti di indirizzo (se del caso da adottare/aggiornare)</li> <li>• Rapporto di gestione</li> <li>• Bilancio consuntivo</li> <li>• Rendicontazione negli <i>open data</i> del Comune</li> <li>• Gruppi focus con personale</li> <li>• Analisi SWOT</li> <li>• Dispositivi formali della <i>corporate governance</i></li> <li>• Articolazioni politico-</li> </ul>	Attualmente è disponibile una reportistica derivata dal sistema di programmazione municipale. In futuro saranno introdotte informazioni che appartengono al controllo strategico. Il baricentro di una elaborazione aperta, trasparente ed efficace della dimensione critica considerata deve però essere cercato in una revisione delle prerogative di committenza, che individui ed accrediti i diversi <i>stakholder</i> (politica, direzionale, comunità professionale, utenza) e li metta a confronto. Di seguito, per ciascuna singola dimensione critica, le modalità operative

<sup>5</sup> È necessario fare qui riferimento alla pluralità degli *stakeholder*: la politica, la componente direzionale, la comunità professionale, l'utenza. Ciascuna di queste istanze ha visioni diverse, plurime, un diverso potere di influenzare le decisioni. Il riferimento agli strumenti costituisce dunque solo la punta dell'iceberg. Al sistema di bilanci e controlli è necessario ricondurre la sintesi fra le diverse visioni e le varie aspettative.

	amministrative (giunta, commissioni consiliari)	proposte.
<i>Orientamento all'utenza reale</i>		
Come si formalizza un patto di reciprocità con l'utenza?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta dei servizi</li> <li>• Indagine periodica (biennale) di <i>customer satisfaction</i></li> <li>• Raccolta sistematica di segnalazioni e reclami</li> <li>• Gruppi focus con utenti</li> </ul> <p>La Carta dei servizi costituisce una forma di contrattualizzazione del rapporto con l'utenza e di impegno che la biblioteca assume verso sé stessa. Per legge, la Carta dei servizi deve essere aggiornata annualmente.</p>	<p>Vanno distinti due ordini di informazioni: quelle di tipo meramente descrittivo, relative al cambiamento della situazione di fatto (superfici, spazi, orari), necessario per aggiornare la Carta; e quello relativo alle modalità di interazione con l'utenza, necessario per "misurare" il polso della qualità del servizio.</p> <p>Il Comune di Trento ha adottato il modello EFQM per la Qualità Totale, che prevedono sia lo svolgimento di indagini periodiche di <i>customer satisfaction</i>, sia la raccolta e la gestione di un sistema formalizzato di segnalazioni, suggerimenti e reclami.</p> <p>Entrambe queste modalità di rilevazioni, già in essere, dovranno avere come esito un rapporto annuale da presentare alla Giunta, al Consiglio di biblioteca, alla Commissione consiliare competente e da discutere con il personale. Oltre che da rendere pubblico in rete.</p>
Logistica: esistono spazi dedicati per distinte esigenze? La situazione logistica deve rimanere invariata? Si possono immaginare prefigurazioni diverse dall'attuale?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DUP</li> <li>• PEG</li> <li>• Carta dei servizi</li> <li>• Programma delle opere pubbliche</li> <li>• Convocazione di (o partecipazione a) gruppi di lavoro</li> <li>• Gruppi focus</li> <li>• Interviste</li> </ul> <p>È necessario tenere aperta una riflessione sul rapporto tra spazi e funzioni in vista di possibili od opportuni aggiustamenti o, se ve ne sono le condizioni, per immaginare delocalizzazioni. Il tema, nell'immediato, riguarda</p>	<p>Le informazioni necessarie sono di due tipi: quelle strumentali alla formazione delle decisioni (metri lineari di fabbisogno; superfici necessarie; dati sul microclima; costi delle diverse opzioni) e quelle, di natura discrezionale, legate al ripensamento dell'intero ecosistema, che presuppongono la preventiva individuazione degli interessi in gioco, la negoziazione di soluzioni, l'analisi della loro fattibilità.</p> <p>Nel primo caso, i dati necessari a supporto delle decisioni sono stati raccolti. Nel secondo caso</p>

	<p>principalmente i volumi necessari per il magazzino (per cui si è individuata la soluzione dell'interrato della ex biblioteca di Lettere), la costituzione di uno spazio di documenti in lingua originale (realizzata nei primi mesi del 2017) e la partecipazione ad un percorso di approfondimento per il riutilizzo del complesso ex S. Chiara.</p>	<p>è in atto un percorso partecipativo.</p>
<p>Come sono intercettati i bisogni "speciali"?</p> <p>Come si risponde a questi bisogni?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schede di rilevazione</li> <li>• Ricerche (interviste)</li> <li>• Discussione in gruppi di lavoro</li> <li>• Accordi di partenariato (anche informale) con soggetti esterni</li> <li>• Attivazione di iniziative mirate (<i>in primis</i> corsi di lingua e cultura italiana e momenti formativi sui Paesi e le culture di provenienza)</li> </ul> <p>Sono bisogni cosiddetti speciali quelli che la Biblioteca intercetta, ma che sono estranei alla sua funzione specifica. Sono esigenze espresse da particolari categorie di utenti che, sbrigativamente, vengono definiti impropri.</p>	<p>È importante acquisire due ordini di informazioni: quelle relative alla natura e alla tipologia delle richieste e quelli attinenti al numero di contatti. È necessario, peraltro limitatamente alla sede centrale, adottare una scheda di rilevazione analoga a quella utilizzata dall'URP. Ad una rilevazione standard è stata associata una ricerca quantitativa e qualitativa condotta da stagisti dell'Università di Trento, in stretta collaborazione con personale interno e con la supervisione di docenti del Dipartimento di Sociologia. A valle, si ipotizza la definizione di programmi di intervento o di iniziative mirate e l'attivazione di partenariati. Uno in particolare è in corso di approfondimento (luglio 2017).</p>
<p>Politiche di revisione e di incremento del patrimonio. È stata fatta una riflessione sul nuovo e diverso ruolo della biblioteca e dei bibliotecari sotto la spinta dell'innovazione tecnologica? C'è una misura aggiornata e adeguata dell'utilizzo effettivo del patrimonio posseduto? È formalizzata la logica interna delle scelte? È coerente con la politica realmente praticata?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta delle collezioni e delle risorse conoscitive</li> <li>• <i>Documenti di lavoro ad hoc</i> (maggio 2017)</li> <li>• Gruppi di lavoro (analisi dei prestiti; revisione; acquisti)</li> <li>• Accordi di partenariato (anche informale) con soggetti esterni (es.: comunità straniere)</li> <li>• Interazione con gli utenti (raccolta di <i>desiderata</i>, gruppi</li> </ul>	<p>Il passaggio cruciale è quello che va dall'adozione della Carta delle collezioni come obbligo giuridico, cioè come adempimento, al suo effettivo utilizzo come strumento di lavoro e di assunzione di decisioni relative agli acquisti e alle revisioni. Le informazioni necessarie, da raccogliere in maniera strutturata, sono quelle relative alle statistiche di utilizzo dei documenti, almeno relativamente alle nuove</p>

<p>Come si possono colmare eventuali disallineamenti?          Ci sono forme di condivisione delle valutazioni e delle scelte?          Ci sono conseguenze delle scelte sull'organizzazione dell'offerta e sul rapporto con l'utenza?          Ci sono analisi sul mutamento delle tendenze dell'utenza, da recuperare anche "a ritroso", cioè sulla base di comportamenti che cessano o si modificano?</p>	<p>focus)</p>	<p>accessioni (che va impostata ed elaborata informaticamente, d'intesa con le competenti strutture della PAT); alle modalità e agli strumenti di aggiornamento sulle novità editoriali; al rapporto con l'utenza, che non può limitarsi a subire passivamente la lista dei "desiderata".          Momenti permanenti e strutturati di consultazione dovranno coinvolgere la struttura e chiunque gestisca servizi al pubblico.</p>
<p>Come si garantiscono la crescita e l'aggiornamento professionale?          Ci sono consapevolezza e condivisione circa gli effettivi o emergenti fabbisogni di nuove o diverse competenze?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazione a corsi di formazione, seminari, convegni</li> <li>• Autoformazione</li> <li>• Elaborazione di documenti</li> <li>• Svolgimento di indagini</li> </ul>	<p>Le informazioni che è opportuno raccogliere o aggiornare sono di due tipi: un bilancio delle competenze (e possibilmente delle motivazioni e delle attitudini) disponibili nel Servizio; un prospetto che consenta di incrociare i fabbisogni di nuove o diverse professionalità con le disponibilità e le carenze del quadro in essere. Le informazioni devono essere utilizzate per finalizzare l'attività formativa.          In concreto, è documentabile la partecipazione (attiva e passiva) a seminari locali e nazionali, la presenza di riviste specializzate (Animazione sociale), l'attività di autoformazione (in particolare nella primavera 2017 un ciclo di incontri sulla storia del libro).          È stata svolta con stagisti dell'Università un'indagine sulla non-utenza.</p>
<p>Quali strumenti di comunicazione vengono adottati? Come si integrano? Come se ne valuta l'impatto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sito web</li> <li>• Profilo FB</li> <li>• Profilo twitter</li> <li>• Newsletter</li> <li>• Notiziario BIB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andamento del numero di contatti sui siti web</li> <li>• Andamento del numero di adesione ai profili FB e Twitter</li> <li>• Andamento delle iscrizioni alla <i>newsletter</i></li> </ul> <p>Il dato cruciale del 2017 riguarda la possibilità di</p>

		rivedere radicalmente il sito web della biblioteca e di aggiornare le sue funzionalità.
Come si sostiene la capacità di leggere criticamente la contemporaneità?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborazione e presidio di un programma annuale di iniziative, aggiornato a cadenza trimestrale (incontri pubblici, bibliografie, mostre, collaborazioni)</li> <li>• Formalizzazione di accordi di collaborazione con UniTn e con altri soggetti locali</li> </ul>	In questo caso, il fabbisogno informativo è soddisfatto dall'analisi dei fabbisogni, dalla ricognizione degli output (censimento delle iniziative svolte e dei livelli di fruizione) e degli impatti.
Come si promuove e si valuta la gestione collaborativa e partecipativa dei servizi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo di iniziative nell'ambito del progetto per i beni comuni</li> <li>• Attivazione di modalità permanenti di confronto sulle iniziative avviate</li> <li>• Attivazione di iniziative plurime sulla conoscenza come bene comune (“luoghi” di riproduzione generativa e reciproca dei saperi)</li> </ul>	Creazione di un sistema valutativo <i>ad hoc</i> per interpretare sia l'andamento del servizio in raffronto alle altre sedi del sistema locale, sia la sua specificità (riferimento al caso specifico di Madonna bianca e di CoderDolomiti). Restituzione pubblica annuale degli esiti.
<i>Orientamento all'utenza potenziale</i>		
Come si pensa di recuperare la non-utenza e la perdita di utenti?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impostazione di un'indagine (questionari, interviste)</li> <li>• Diversificazione dell'offerta (rovesciare il <i>prius/postea</i> tra offerta e domanda)</li> <li>• Avvio di una campagna di informazione</li> <li>• Formalizzazione di accordi con interlocutori-chiave</li> </ul>	Il fabbisogno informativo, in questo caso, riguarda una quota di popolazione difficile da intercettare senza un impegno molto dispendioso. Ci sono due opzioni: una è quella di ridefinire l'offerta e di puntare, parallelamente, su una più forte proiezione comunicativa; l'altra è quella di provare a decifrare con un'indagine campionaria le propensioni, i gusti, i comportamenti, le attese dell'utenza. La prima sembra comunque da tentare, dal momento che l'interesse per la biblioteca non esiste “in natura”, ma va costruito. Con la collaborazione di stagisti del Dipartimento di sociologia è stata condotta nel corso del

		2017 un'indagine sugli abbandoni.
Come si costruisce una linea di interlocuzione e di proposta rivolta alla popolazione di nazionalità o di cultura non italiana?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avvio di un confronto permanente con rappresentanti delle comunità straniere (attivata nel 2017 anche finalizzando l'attività di ragazzi/e in servizio civile)</li> <li>• Incremento dell'acquisto di documenti in lingua originale; contestuale diversificazione e aggiornamento delle collezioni (attivata nella seconda parte del 2017)</li> <li>• Creazione di una zona dedicata nella sede centrale (attivata nella primavera del 2017).</li> </ul>	In questo caso, le informazioni necessarie si collocano sia a monte, sia a valle di interventi di adeguamento e di diversificazione dei servizi e dell'offerta. A monte, si tratta di raccogliere elementi che permettano di effettuare scelte più mirate e più incisive (si rinvia all'indagine effettuata nel 2017). A valle, è necessario misurare, con un approccio soprattutto quantitativo, gli scostamenti nell'andamento dei principali indicatori (presenze e prestiti), ma anche nella quantità e nella tipologia delle accessioni.
Come si gestisce il regime delle giornate e degli orari di apertura? (vale anche per l'utenza reale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svolgimento di indagini sul gradimento del regime di orari (interviste, gruppi focus)</li> <li>• Avvio di sperimentazioni mirate</li> <li>• Correzione, consolidamento ed ampliamento dell'esperienza attivata con le sperimentazioni</li> <li>• Analisi quantitativa degli scostamenti nei livelli della domanda</li> </ul>	Le informazioni necessarie riguardano l'appropriatezza del servizio dal punto di vista dei giorni e degli orari di apertura. Riguardano perciò tanto una dimensione qualitativa (il livello di gradimento di differenti regimi, sia in ipotesi, sia nella realtà) quanto una dimensione quantitativa (la variazione delle presenze e dei prestiti al variare degli orari).
<i>Biblioteca digitale</i>		
Come si promuove l'alfabetizzazione all'uso consapevole delle nuove tecnologie digitali?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CoderDojo (in forma di Patto di collaborazione)</li> </ul>	In questo caso, le informazioni riguardano l'andamento delle iniziative (e del Patto di collaborazione con l'associazione Coder Dolomiti) e vanno costruite e discusse d'intesa con il partner.
Come si sviluppano i contenuti della biblioteca digitale?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costituzione di un nucleo professionale stabile di competenze digitali</li> <li>• Sviluppo adesione a MLOL</li> </ul>	Si tratta di impostare, preferibilmente d'intesa con l'Ufficio per il sistema bibliotecario provinciale, una metodologia di rilevazione che generi in automatico alcuni

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo progetti in ambiente Wiki</li> <li>• Sviluppo di progetti di dematerializzazione e di valorizzazione del patrimonio storico</li> </ul>	<p>riscontri, anche perché non sarebbe possibile né pertinente un dato limitato alla sola BCT. Per le attività di generazione di conoscenze pubbliche e collettive e di dematerializzazione sono sufficienti parametri tradizionali (numero di iniziative e numero di contatti), già raccolti sistematicamente.</p>
<p>Come si passa dalla centralità del libro alla centralità dell'informazione? dal possesso del documento alla sua accessibilità?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Manutenzione” della professione bibliotecaria</li> </ul>	<p>La base informativa riguarda un censimento sistematico ed aggiornato delle tendenze in atto, delle migliori sperimentazioni, delle opportunità formative, delle riflessioni nell'ambito disciplinare di riferimento, con una base di dati aggiornata in tempo reale e immediatamente disponibile all'utenza (interna) interessata. La funzione può essere associata a quella di presidio dei siti web.</p>
<p><i>Gestione del disordine</i></p>		
<p>Come si agisce per contrastare gli usi impropri degli spazi e dei servizi?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adozione, attuazione e presidio di un piano mirato di interventi (avvenuta)</li> <li>• Comunicazione su un duplice livello, individuale e pubblico</li> </ul>	<p>Si pensa ad una scheda analitica di riepilogo delle segnalazioni delle guardie giurate, dei reclami dell'utenza, dei danneggiamenti, dei furti, dei provvedimenti di allontanamento. Il piano degli interventi va monitorato nella sua implementazione ed aggiornato.</p>

*Verso la biblioteca sociale e la biblioteca digitale: un disegno di riposizionamento.*

### L'anima sociale.

Il disegno di costruzione di quelle che, per brevità, chiamiamo la biblioteca sociale e la biblioteca digitale trentina, a partire dalla concettualizzazione che viene qui riassunta, ha avuto un andamento esplorativo. Il tentativo è stato, ed è, quello di mettere alla prova alcune intuizioni – ed in genere una visione complessiva di servizio – e nello stesso tempo di sperimentare alcune iniziative e di testare la loro replicabilità. Si tratta di interventi che hanno scale di riferimento diverse. In alcuni casi si tratta di azioni puntuali, in altre di progetti di più ampio respiro.

Se ne accenna in questa sede in quanto la finalità dell'obiettivo PEG era quella di lavorare ad un sistema informativo preordinato al riposizionamento del Servizio nel suo complesso. Si ritiene che il riposizionamento, sulla base di un attento, sistematico ed anche faticoso lavoro di analisi, sia adesso del tutto leggibile. E se ne dà conto per sommi capi. Si ritiene però parimenti che questo percorso possa e debba essere completato, nel corso del 2018 e auspicabilmente entro l'anno, da un vero e proprio Piano strategico della Biblioteca.

Quanto alla dimensione sociale della biblioteca, il *novum* è costituito dall'avvio di una gestione collaborativa di una biblioteca periferica. Il progetto gestionale è stato condiviso, al termine di un lungo processo di elaborazione, tra la Biblioteca, il Servizio attività sociali ed un tavolo di lavoro permanente di abitanti del quartiere, che ha dato vita appositamente ad una nuova associazione. Gli elementi di originalità riguardano sia il modello gestionale, sia la concezione di servizio. In termini gestionali, si è deciso di integrare disponibilità di tempo e motivazioni di volontari con le competenze distintive dei bibliotecari, superando la dicotomia gestione professionale / gestione volontaria. Questa contrapposizione è stata ricomposta, nelle intenzioni, immaginando un'apertura gestita da persone motivate, con un background formativo e professionale di spessore, accompagnate da un costante investimento formativo e, in relazione ad esse, un ruolo diretto della biblioteca per quanto riguarda l'aggiornamento del patrimonio. La disponibilità di volontari residenti nella zona permette di cogliere e di interpretare il *genius loci*, favorendo l'identificazione degli abitanti del quartiere con la struttura; garantendo uno spazio aperto per le esigenze locali; promuovendo l'idea di una biblioteca come luogo "generativo" di incontro e di scambio di conoscenze situate e di produzione di saperi. La missione della biblioteca non viene perciò stravolta, ma piuttosto orientata all'esplorazione di possibilità nuove e ulteriori rispetto a modalità tradizionali e fin troppo consuete. Questo ha permesso di intercettare nuove fasce di utenza senza snaturare la funzione specifica del servizio. Da notare come siano stati impiegati anche giovani in servizio civile.

Un secondo obiettivo che ha visto la luce è stato quello di una rinnovata attenzione per l'utenza straniera. Si è ritenuto di intervenire su quattro fronti: uno è quello della apertura, attivata a febbraio, di uno spazio dedicato ai documenti in lingua originale; un secondo fronte è rappresentato dall'incremento di acquisti di documenti in lingua originale, ricercando la collaborazione delle rappresentanze di cittadini stranieri (*in primis* è stata avviata una positiva collaborazione con il Consolato onorario della Repubblica di Romania e poi con un'associazione albanese); un terzo ambito nel quale si è intervenuti riguarda l'attivazione di corsi di italiano per stranieri, già iniziati con la collaborazione di Cinformi (l'occasione ha permesso anche di veicolare altri contenuti informativi come, ad esempio, la geografia dei paesi d'origine ed alcuni sottintesi della cultura italiana); infine si è attivata una funzione di segretariato sociale per un'utenza debole, soprattutto straniera, per garantire l'effettività dell'accesso ai servizi pubblici.

La declinazione sociale della biblioteca ha recuperato, inoltre, una funzione propria del servizio quale supporto all'acquisizione di un'informazione laica e plurale, fondata, attendibile; alla maturazione di un senso critico; alla promozione di un dibattito pubblico consapevole ed informato; al contrasto di ogni forma di dogmatismo. A questo fine, si è redatto un documento, poi socializzato al personale del Servizio, sul compito non eludibile della biblioteca nell'epoca cosiddetta della post-verità, cioè come funzione di supporto per l'accesso a informazioni corrette e attendibili. I documenti potranno essere forniti a richiesta.

Ad un'utenza che esprime esigenze del tutto specifiche o che talora viene superficialmente definita impropria, che esprime quelli che preferiamo chiamare "bisogni speciali", si è cercato di rispondere attivando collaborazioni mediamente formalizzate con i servizi sociali, con associazioni, con patronati, cui gli utenti sono indirizzati. È stata avviata una positiva sperimentazione con l'associazione Periscopio per famiglie e bambini o ragazzi dislessici, che ci si propone di

stabilizzare

Si è formalizzata, nei termini di un Patto di collaborazione per i beni comuni, la relazione consolidata con operatori che, da qualche anno, svolgevano i laboratori denominati CoderDojo, per sviluppare, soprattutto nelle giovani generazioni, competenze, attitudini e sensibilità che permettano di comprendere e di migliorare il rapporto con le tecnologie digitali e con le connesse potenzialità e rischi, con l'obiettivo di contribuire alla creazione di una cittadinanza digitale, cioè di una società che vi si rapporti in modo consapevole, attivo e creativo.

Ancora, si è scelto di intervenire con convinzione nella produzione di conoscenza come bene comune, abbracciando in maniera originale ed intensiva l'universo wiki. Sono stati così attivati tirocini con studenti universitari, stage di alternanza Scuola/lavoro, progetti di servizio civile che hanno permesso di digitalizzare alcune opere di pubblico dominio.

Sono invece collaudati, per finire, gli interventi di riduzione del disordine e di tutela del decoro specie nella sede centrale di via Roma.

La biblioteca così riconfigurata assume un profilo nuovo e la connotazione di un luogo che abbiamo chiamato “generativo”, cioè di un luogo nel quale si possono sperimentare pratiche sociali innovative. L'utente ideale, qui inteso come quello auspicabile, non è un utente mediano di cui si cerca di misurare prima e di massimizzare la soddisfazione poi; e non è nemmeno un utente da cumulare nelle statistiche relative alle presenze ed ai prestiti: è una persona esigente, consapevole, con la quale si percorre un tratto di strada, della quale si possono valorizzare le competenze; è una figura molto diversa da quella di una preda, o di un bersaglio (oggi si dice *target*), cui avvicinarsi secondo la logica dell'adempimento, con modalità ad elevata formalizzazione (presentazione di segnalazione su appositi moduli, risposta in forma scritta entro un termine massimo prestabilito), oppure, al contrario, con le tecniche del marketing. Parlare di biblioteca come luogo generativo significa non limitarsi ad una convinzione basilare, anche se non proprio scontata, vale a dire alla consapevolezza che un servizio è caratterizzato da due componenti assemblate e mescolate in proporzioni variabili: una componente prestazionale ed una componente relazionale. Molto spesso succede di vedere gli accenti messi male: troppo, o soltanto, sulla dimensione relazionale oppure esclusivamente, o quasi, su quella prestazionale. Un servizio ha un'anima ed un contenuto che devono entrare in sintonia. Ma non è sufficiente. Crediamo che non sia possibile costruire a tavolino il profilo di un'utenza ideale al quale far corrispondere un'offerta ideale. E non solo perché molto spesso avviene esattamente il contrario, cioè è l'offerta che genera la propria domanda o, parafrasando il detto secondo il quale è la funzione che crea l'organo, è l'organo che invece genera la funzione. In tutti i casi, un servizio non deve essere perfetto: deve funzionare e chi lo eroga deve essere capace di riflettere sul senso di quello che sta facendo. Crediamo ai luoghi-opportunità, cioè ai luoghi dove le persone si incontrano, dove stabiliscono relazioni di reciprocità, dove può nascere qualcosa che preme per vedere la luce. In questo senso, non possiamo non ribadire che non ci sono una domanda di biblioteca da intercettare ed un'offerta da adeguare alla domanda: perché la biblioteca è una costruzione sociale.

### L'anima digitale.

Con l'avvento della Rete, le forme tradizionali di intermediazione dei documenti cambiano ontologicamente: i contenuti culturali nella rete si muovono fuori dai canali consueti (cambia l'editoria, cambia la distribuzione, cambiano le modalità di acquisizione dei testi); cambia il modo di fruirne da parte dell'utenza, che è in grado di raggiungere l'informazione senza altre intermediazioni (bibliotecari), mettendo in fuorigioco una concezione della professione che creda di

poter giocare, per così dire, in difesa; aumenta il disorientamento dell'utenza, in grado di produrre e di consumare informazioni non validate; cambia l'approccio alla cultura, che diventa attivo (un aspetto positivo inaugurato dalla rivoluzione digitale è quello delle culture partecipative) grazie alla componente sociale del *web*, ma si apre anche ad utilizzi superficiali che finiscono per diventare la negazione stessa della cultura e per sancire l'abrogazione del senso critico. Il mondo che emerge è drammaticamente ambivalente, oltre che ineluttabile; non è possibile pensare di rimanerne ai margini e, nello stesso tempo, è impensabile credere di poter continuare a fare le cose di sempre nei modi di sempre. La nostra tesi, che costituisce l'assunto di fondo sul quale è costruito questo inquadramento, è che la partecipazione attiva della Biblioteca all'ecosistema digitale sia necessaria, inevitabile, opportuna, creativa, positiva: che sia, in poche parole, un'evoluzione della specie della Biblioteca, una sua mutazione genetica, che ne ribadisce la missione e, proprio per questo, la sollecita ad adeguarne la visione: perché se è cambiato il formato della conoscenza, resta compito della Biblioteca permettere l'accesso alle informazioni, sia mettendole a disposizione attraverso le digitalizzazioni, sia dando la possibilità alle persone di capire come muoversi nel mare magnum delle opportunità (e dei rischi) legati alle forme e alle espressioni del digitale.

Dal punto di vista delle collezioni della biblioteca, la discontinuità rispetto al passato è contrassegnata da un passaggio definitivo alla dematerializzazione: dal **possesso** di documenti, di norma cartacei, a **servizio che fornisce l'accesso** ai contenuti.

Le conseguenze sono fissate in via quasi deterministica:

- da un lato, va registrato l'abbattimento dei costi legati alla gestione delle collezioni fisiche (non si vedono tanto prospettive di risparmio legate alla sostituzione del cartaceo col digitale, quanto, specie in prospettiva, una diminuzione dell'onere organizzativo legato ad una pluralità di adempimenti a basso o nullo valore aggiunto: procedure di acquisizione dei libri, foderatura, collocazione sugli scaffali, controllo, riordino, verifica dei tempi di restituzione, recupero di volumi, forse, per certi aspetti, la stessa catalogazione);
- in secondo luogo, la necessità di un forte investimento in **infrastrutture tecnologiche**;
- ancora, l'esigenza di una continua **manutenzione delle competenze** del personale, cioè la sua **formazione**, dal momento che il ruolo di intermediazione fra collezioni e utenti, ora sempre più fra informazioni e utenti, diventa se possibile ancora più importante;
- inoltre, la necessità di ridefinire la **comunità di riferimento** della biblioteca, che non ha più una connotazione esclusivamente territoriale, ma si estende nelle differenti articolazioni e relazioni consentite dal digitale;
- non va poi dimenticato che la biblioteca offre, ma ormai anche **crea contenuti** (digitali), che si possono sviluppare anche attraverso forme partecipative da parte degli utenti; il tema della formazione degli utenti diviene, in questa prospettiva, centrale.

In termini per ora, e volutamente, solo compilativi, si identificano i nuovi settori di intervento nei quali la Biblioteca ha iniziato ad operare:

#### A) Biblioteca pubblica (pubblica lettura)

- 1) Digital lending (prestito digitale) attraverso la piattaforma Medialibrary Online (MLOL), la prima rete italiana di biblioteche pubbliche per il prestito digitale;
- 2) Offerta di testi e contenuti in pubblico dominio in formato digitale
  - mettendo a disposizione su piattaforme *open* documenti in possesso della biblioteca non esistenti altrove in formato digitale (su piattaforme Wikisource, Internet Archive, Wikimedia Commons);
  - usando i documenti della biblioteca come fonti per la creazione di voci su Wikipedia.

#### B) Biblioteca di conservazione

Il nuovo sito internet istituzionale, che si presume di poter attivare all'inizio del 2018 sulla piattaforma Comunweb, permetterà di lavorare in autonomia su piccoli e grandi progetti di digitalizzazione. Si viene così configurando l'esperienza organica di una Biblioteca Digitale

Trentina (BDT). Per la scelta dei contenuti, la BDT riguarda i documenti conservati nella Comunale, non esclusivamente di argomento trentino.

Fra le attività in cantiere, vanno doverosamente segnalate le seguenti.

**Progetti di ampio raggio**, in collaborazione con altri enti, con finanziamento esterno:

**Del Concilio:** il progetto, di durata quadriennale, prevede la digitalizzazione e la metadattazione dei patrimoni di epoca conciliare posseduti dalle principali biblioteche di conservazione del Trentino. L'accordo alla base del progetto comprende il coinvolgimento di una quindicina di enti a livello locale (Università, FBK, Soprintendenza), nazionale (Ministero per i beni culturali) e internazionale (Università di St. Andrews). La sua realizzazione costituirà un *unicum* a livello internazionale.

1) **Proseguimento progetti digitalizzazione:**

1. **iconografia**

Le raccolte iconografiche sono state le prime ad essere sottoposte a digitalizzazione, con la creazione del **progetto CATINA**. Il sito [www.catinabib.it](http://www.catinabib.it) ospita attualmente la collezione di cartoline (ca. 6000 immagini).

Altro versante importante è la sperimentazione, che sta dando i primi esiti positivi con la disponibilità online di 150 documenti, in fase di attuazione sulla piattaforma Wikimedia Commons, database di immagini con licenza libera, grazie alla disponibilità di un volontario di servizio civile esperto wikipediano.

2. Documenti dell'archivio storico, in particolare **progetti di edilizia privata e pubblica**; è stata presentata nel luglio 2017 al Consiglio delle autonomie locali, anche a seguito di precedenti interlocuzioni con l'Archivio comunale di Bolzano, FBK, le Università di Trento e di Innsbruck ed i Catasti di Bolzano e di Trento, una proposta di intervento che prevede un finanziamento provinciale per la digitalizzazione dei progetti edilizi. L'obiettivo è duplice: da un lato, quello dell'accesso da remoto alle pratiche edilizie a beneficio dei professionisti (e in linea con le intenzioni di Trento Smart City); dall'altro lato, la ricostruzione storica della forma urbana a varie altezze cronologiche. Questo secondo obiettivo permetterebbe, peraltro, di intercettare finanziamenti comunitari e di attivare partnership di rilievo internazionale. La stima è di circa 2.200 fascicoli per l'edilizia pubblica e di circa 15.000 fascicoli per la privata. In caso di finanziamento provinciale, si ritiene che l'attività di scansione possa iniziare verso la fine del 2018.

3. **Manoscritti**, sono già pronte circa 35.000 immagini relative a 1.000 manoscritti musicali, che potrebbero essere caricate nel medio periodo; analogamente, sono disponibili e potrebbero essere caricate le immagini (27.000) relative al materiale pergameneo (8.000 unità circa). Sempre nel medio periodo potrebbero essere digitalizzati i codici medievali, che, per il loro valore storico-artistico, potrebbero rappresentare un intervento estremamente significativo anche sul piano non esclusivamente locale (si tratta di 174 unità per un totale di 62.350 immagini).

### **Comunicazione e social media**

Dal 2008 la Biblioteca è presente sul web con un proprio sito ([www.bibcom.trento.it](http://www.bibcom.trento.it)) indipendente da quello istituzionale del Comune di Trento, che verrà totalmente riaggiornato a partire dall'inizio 2018.

Parallelamente al sito, la prima forma di comunicazione diretta (anche se solo "ad una via") con il cittadino lettore è stata la *newsletter* mensile (che attualmente conta circa 9.000 iscritti).

Nel 2012 è stata aperta la pagina Facebook ([www.facebook.com/bibliotecacomunaleditrento](http://www.facebook.com/bibliotecacomunaleditrento)), gestita da una redazione di bibliotecarie che, tramite riunioni periodiche, stila un calendario suddividendo compiti e programmando l'uscita dei post. Nel 2014 si è aggiunto Twitter, usato sia

per comunicazioni di servizio che per informazioni di più ampio respiro.

Parallelamente al nuovo sito è prevista la possibilità di inviare agli utenti newsletter diversificate in base agli interessi espressi al momento dell'iscrizione.

Sempre nell'ottica di un utilizzo “a segmenti” dei diversi social media – la Biblioteca deve stare dove stanno i cittadini, e i cittadini stanno su social diversi – sono previste, nel 2018, le aperture di un canale Telegram e di un profilo Instagram.

### **Laboratorio digitale.**

Le attività sopra descritte, significativamente avviate, richiedono una significativa riorganizzazione del Servizio. Al riguardo, è possibile e necessario distinguere due ordini di interventi, da condurre rispettivamente a risorse invariate e in un'ipotesi evolutiva.

Nel corso del 2017 si è provveduto a definire i ruoli ed a costituire formalmente un nucleo interno di operatori/trici in possesso di competenze distintive complementari, definito **Laboratorio digitale**, che costituisce *in nuce* il futuro staff della declinazione digitale della Biblioteca.

Ad oggi, le esigenze formative individuali e di sistema sono state affrontate su tre piani: l'esperienza diretta, il costante confronto con le migliori esperienze in ambito nazionale e internazionale e l'autoformazione. Su uno sfondo non remoto sui pone, dunque, l'esigenza di una formazione intensiva e specialistica, che sconta però due ordini di problemi: da un lato, la difficoltà di trovare in loco le competenze necessarie; dall'altro, la difficoltà di affidare direttamente i moduli formativi, a fronte dell'esigenza, ad oggi prevalente, di rispettare procedure tipiche di affidamento degli incarichi nella pubblica amministrazione.

Questi, in sintesi, i termini complessivi e di dettaglio del disegno di riposizionamento maturato e avviato sulla base dell'analisi condotta sulle dimensioni critiche del servizio e sulla ricerca di strumenti adeguati e di un adeguato sistema informativo. Come già detto in esordio, questa nuova e diversa configurazione potrà opportunamente essere ampliata ed esplicitata in un forma di un disegno di sviluppo strategico con un respiro decennale: un disegno del quale si avverte l'esigenza e l'urgenza sia per allineare le differenti (e talora divergenti) intenzionalità che si scaricano su un medesimo oggetto, sia per rendere esplicite e negoziabili le differenti (e anche in questo caso talora divergenti) visioni soggiacenti, sia, per finire, per ricondurre ad unità numerosi ma scorrelati apporti settoriali.

### *Verso una conclusione*

Assumere una prospettiva valutativa significa confrontarsi con almeno **tre ordini di problemi**.

**Uno** è quello che riguarda la **difficoltà di definire** concettualmente ed operativamente l'**idea di valutazione**, che si presta a declinazioni plurime ed anche vaghe, improprie, arbitrarie, superficiali, contraddittorie.

**L'altro** è legato al fatto che la valutazione viene innescata, inevitabilmente, dal *management*, cioè da figure che hanno necessariamente una visione d'insieme del servizio, ma mancano dell'immediatezza del rapporto con l'utente finale, ma deve coinvolgere l'intera struttura, che inevitabilmente ha una visione parziale e limitata al proprio ruolo nell'organigramma.

**Un terzo** rischio è legato alla convinzione, interiorizzata da molti operatori, che raccogliere evidenze, valutare, correggere, ripensare non sia un diverso, quanto indispensabile, modo di lavorare, ma più semplicemente **un lavoro in più**, cioè un adempimento. Una terza difficoltà riguarda, nell'insieme, **la cultura organizzativa di un servizio**. Al di là di quello che è dichiarato formalmente nelle Carte dei valori, nelle Carte dei servizi, nelle Carte delle collezioni, e si avvale dell'illusoria certezza di avere anche dietro di sé una cogenza giuridica, il vero *driver* del cambiamento o dell'inerzia al cambiamento è rappresentato da **sotto-culture ostili**, che selezionano le priorità sulla base delle proprie convinzioni, convenienze, consuetudini consolidate e irriflesse. Per chi cerca di innescare processi di apprendimento e di stimolare la consapevolezza di un ruolo

sociale non delegabile, ma nemmeno scontato nelle finalità e negli esiti, la difficoltà è quella di combattere contro percezioni diffuse e prevalenti secondo cui l'impatto sociale positivo di una biblioteca è tautologico; oppure dall'adempimentalismo di altri; o, ancora, dall'ostilità talora dichiarata di chi vede nella novità il nemico da combattere.

Una sola nota, maliziosa, per chiudere. La biblioteca deve generare un impatto sociale significativo. Dio ci salvi però dalla formalizzazione della valutazione d'impatto sociale, da ogni tentativo di ridurlo a griglie di indicatori e all'inevitabile bilancio sociale della biblioteca. La biblioteca è unità, molteplicità, diversità, progetto collettivo, condivisione, luogo di produzione di utilità collettiva. Scriveva Italo Calvino ne *Le città invisibili*: “Di una città (noi diciamo di una biblioteca) non godi le sette o le settantasette meraviglie, ma la risposta che dà a una tua domanda”.