NOTE E DISCUSSIONI

Ripensare il Sistema bibliotecario urbano fra passato, presente e futuro. Un percorso di 'visione' ispirato dal progetto della nuova Biblioteca centrale di Torino

di Cecilia Cognigni

Il Sistema bibliotecario urbano e il Piano strategico della città

La Città di Torino ha posto al centro del proprio percorso di ridisegno strategico e di sviluppo le biblioteche pubbliche cogliendo in questo un'opportunità per dare attuazione al modello della città dei quindici minuti, in linea con quanto già fatto da altre città europee, come Parigi. Il paradigma de *la Ville du quart d'heure*[1], è stato teorizzato da Carlos Moreno e prevede che i principali servizi e opportunità in una città debbano essere raggiunti a piedi, con i mezzi pubblici o in bicicletta in un arco di tempo pari a quindici minuti. Questo modello di sostenibilità urbana e sociale si sposa perfettamente con le principali caratteristiche della biblioteca pubblica, presidio culturale e sociale caratterizzato da gratuità dei servizi di base e dalla prossimità. Se pensato in relazione all'estensione delle grandi città tale modello si realizza grazie alla implementazione di un servizio bibliotecario articolato in sistema urbano, con servizi centrali a supporto delle sedi territoriali e degli altri servizi bibliotecari per la comunità, capillarmente distribuito sul territorio. La biblioteca pubblica per questo rappresenta un volano per dare corpo a quell'idea di 'cultura per tutti e di tutti', descritto nel recente volume di Christian Greco e Paola Dubini in cui ben si spiega che:

> La cultura è (...) un bene meritorio e quindi il beneficio percepito non è completamente riconosciuto al momento della fruizione. Come avviene nel caso dell'istruzione, la fruizione della cultura non genera percezione di beneficio immediato, ma dal punto di vista della collettività alti livelli di istruzione e di

CECILIA COGNIGNI, Biblioteche civiche torinesi, e-mail: cecilia.cognigni@comune.torino.it
Ultima consultazione siti web: 24 marzo 2025.

1 Carlos Moreno, *La città dei quindici minuti: per una cultura urbana democratica.* Torino: Add editore, 2024. Si veda anche Natalie Whittle, *La città dei 15 minuti: come cambiare il mondo partendo dal proprio quartiere*. Trento: Il margine, 2023.

AIB studi, vol. 65 n. 1 (gennaio/aprile 2025), p. 85-97. DOI 10.2426/aibstudi-14142
ISSN: 2280-9112, E-ISSN: 2239-6152 - Copyright © 2025 Cecilia Cognigni

> consumi culturali generano utilità collettiva; c'è quindi bisogno che il sistema attorno a chi la cultura la fa (scuole, famiglie, enti pubblici, imprese) rinforzi il valore positivo dell'esperienza. E quanto più l'esperienza è abitudine, tanto meno si pone il problema del beneficio percepito[2].

L'applicazione del modello della città dei quindici minuti ad una realtà urbana come quella di Torino con i suoi oltre cinquanta fra quartieri e borgate, presenta degli aspetti di grande interesse in termini di sociologia urbana. Dalle analisi realizzate per il Piano regolatore partecipato da parte di Urban Lab, un'associazione autonoma sostenuta dalla Città di Torino, la cui missione è documentare le trasformazioni urbanistiche, è emerso che i torinesi sono particolarmente legati ai propri quartieri, ne conoscono il nome e la storia, mostrando un senso di appartenenza che rende Torino, nel panorama delle grandi città, una realtà con una sua originale vocazione di città della prossimità, ma anche della mobilità e dell'inclusione.

La Città di Torino ha impostato il proprio Documento unico di programmazione a partire dal 2022 intorno ai seguenti concetti chiave: città della prossimità; città multicentrica e città della mobilità; città dell'innovazione e dello sviluppo; città delle reti e dell'impatto sociale; città delle opportunità, delle donne, dei giovani, delle bambine e dei bambini; città plurale internazionale e interconnessa; città metropolitana. Come è evidente questi indirizzi incontrano ruolo e funzioni della biblioteca pubblica, in modo naturale, per questo attraverso il Piano integrato urbano, sostenuto con fondi PNRR Missione 5.2.2 (Coesione sociale), la Città ha inteso promuovere la rigenerazione urbana e sociale di quei quartieri con indici preoccupanti di vulnerabilità sociale, rilanciando proprio il ruolo delle biblioteche pubbliche, in quanto spazi e servizi a bassa soglia, prossimi ai cittadini, la cui missione è orientata a rafforzare le opportunità di crescita individuale e collettiva delle persone, per migliorarne la qualità di vita e il benessere.

La Città di Torino si è dotata di una biblioteca pubblica, la Biblioteca civica, già alla fine dell'Ottocento e precisamente nel 1869 in una fase di sviluppo in cui Torino usciva dalla stagione risorgimentale, perdendo il ruolo di prima capitale d'Italia e maturava la consapevolezza di dover ridisegnare il proprio futuro. La Biblioteca civica, nata su proposta dell'editore Giuseppe Pomba (poi UTET - Unione tipografica editrice torinese), ha contribuito al rilancio di Torino come capitale della nascente industria nazionale ed ha per questo avuto, fin dalle sue origini, un rapporto privilegiato con la filiera del libro e della lettura.

Il Sistema bibliotecario nasce invece a fine Ottocento grazie al contributo fondamentale di Alberto Geisser, consigliere comunale e presidente della Cassa di risparmio di Torino, fondatore del Consorzio per le biblioteche circolanti, poi municipali, che avevano sede nelle scuole della città. Dopo il secondo dopoguerra e grazie alla spinta decisiva degli anni Settanta nascono le biblioteche di quartiere, grazie all'apporto fondamentale dato dal direttore dell'epoca Carlo Revelli e dalla Giunta del Sindaco Diego Novelli, con la nascita dei punti verdi e l'apertura al decentramento dei servizi.

Oggi il Sistema bibliotecario è composto da sedici biblioteche territoriali, una biblioteca centrale e una biblioteca musicale, servizi bibliotecari in carcere (al Lorusso e Cutugno e al Ferrante Aporti) e in ospedale. La rete è arricchita da un giardino di lettura con un punto di servizio bibliotecario presso il Mausoleo della Bela Rosin e da due bibliobus, che diventeranno tre nel corso del 2025.

2 Christian Greco; Paola Dubini, *La cultura è di tutti*. Milano: Egea, 2024, p. 11.

Il Sistema bibliotecario ha registrato nel 2024 685.581 visitatori, 91.006 partecipanti alle attività culturali, 592.010 prestiti, 398.267 informazioni bibliografiche e di orientamento. Per quanto riguarda la Biblioteca digitale: 52.126 prestiti e-book; 1.238.336 consultazioni edicola; 1.227.371 accessi complessivi alla piattaforma digitale; 6.079 nuovi iscritti; 61.571 iscritti complessivi alla piattaforma (da marzo 2014). L'incremento complessivo dei dati, dal 2022 al 2024, è stato di oltre il 23% sui prestiti, del 30% rispetto ai frequentatori e del quasi il 50% dei partecipanti alle attività culturali.

Grazie ad un bando rivolto a soggetti del terzo settore la programmazione negli ultimi anni ha integrato nuove opportunità valorizzando linguaggi e forme espressive che anche in un passato recente non erano state esplorate. Le attività svolte dal volontariato civico e civile e il progetto Senior civico, con complessivamente circa 180 volontari coinvolti, contribuiscono ad arricchire la programmazione culturale con corsi di italiano come L2, di alfabetizzazione digitale, gruppi di lettura, di conversazione in lingua, ma anche sportelli di facilitazione rivolti a tutta la cittadinanza (es. iscrizioni ai nidi della Città).

La rete comprende anche alcune biblioteche gestite da associazioni ed enti del terzo settore, con vocazioni specialistiche (Centro studi piemontesi, Maurice, Laadan - Biblioteca delle donne, Scuola Holden, Biblioteca dell'accessibilità di Fondazione Paideia, Centro di documentazione sul libro accessibile di Area Onlus, Biblioteca Annie Ernaux presso l'Alliance Francaise, solo per citare le principali). Con esse sono in essere collaborazioni specifiche che hanno reso possibile attivare ulteriori punti di accesso alle informazioni e ai documenti oltre che occasioni per partecipare ad attività ed eventi culturali. Con la rete TorinoReteLibri delle biblioteche scolastiche e lo SBAM - Sistema bibliotecario dell'area metropolitana sono attivi specifici accordi per l'integrazione del catalogo e dei servizi. Nel 2023 nasce BITO - Biblioteche integrate del torinese, progetto che accompagna, grazie ad una specifica convenzione fra i comuni di Torino, Moncalieri, Chieri, Chivasso, Beinasco, Settimo e Collegno, il percorso di integrazione con lo SBAM.

Il Piano integrato urbano, con un investimento a valere sulla Missione 5.2.2 del PNRR, di circa 113 ml di euro, prevede la rigenerazione urbana delle aree della città collocate intorno alle biblioteche, delle aree verdi, di quelle pedonali, delle piscine, ma soprattutto delle stesse biblioteche. La gran parte di esse sono coinvolte in opere straordinarie di rifunzionalizzazione degli edifici, per migliorarne l'accessibilità e la sostenibilità energetica.

Sono in corso inoltre interventi di potenziamento delle infrastrutture digitali e multimediali. Il riallestimento degli spazi con nuovi arredi renderà le sedi più accoglienti e contemporanee. Verranno promossi percorsi di avvicinamento e alfabetizzazione all'uso consapevole delle nuove tecnologie, lo scopo sarà quello di ampliare le opportunità di coinvolgimento dei cittadini e della comunità nella produzione di nuovi contenuti e in azioni di cittadinanza attiva.

Tutto il percorso è accompagnato dal piano Torino cambia le biblioteche che con il coordinamento dei Servizi trasformazione periferie e biblioteche si avvale del supporto di tre società specializzate in percorsi di rigenerazione urbana per informare, coinvolgere e dialogare con i cittadini e le cittadine grazie a sportelli e specifiche attività. Gli uffici della città che si occupano di rigenerazione urbana collaborano con le biblioteche quotidianamente e stanno affiancando la riprogettazione dei servizi, il riallestimento e il processo il riposizionamento. Si tratta in realtà di un percorso che sta producendo importanti benefici non soltanto nei pubblici, ma anche nel personale, attivando nuove competenze e facilitando l'acquisizione e l'utilizzo delle *soft skills*, di cui anche la professione bibliotecaria ha sempre più bisogno. Si tratta di:

> quelle competenze relazionali che assumono un ruolo fondamentale all'interno dei contesti lavorativi perché influenzano il modo in cui le persone affrontano le richieste che provengono dall'ambiente di lavoro[3].

Il Piano integrato urbano ha prodotto un effetto moltiplicatore di attenzione nei confronti delle biblioteche civiche ed ha accresciuto nel contempo le aspettative da parte della cittadinanza, dei decisori come degli altri servizi della città (servizi sociali, servizi educativi, fondi europei, servizi civici, solo per citarne alcuni). Appuntamenti specifici con la cittadinanza sono stati organizzati in sinergia anche con UrbanLab, diventando occasioni di riposizionamento e di incontro con gli uffici e l'amministrazione comunale e la cittadinanza, come nel caso del percorso partecipato *Verso il nuovo PRG. Ascoltare la Città per costruire il Nuovo piano regolatore* e si sono svolti anche nelle sedi delle biblioteche civiche torinesi, di cui si diceva anche in apertura a questo contributo.

Ulteriori sollecitazioni stanno arrivando dai territori meno coperti dai nostri servizi. Verrà realizzata una nuova biblioteca di quartiere - centro culturale nella circoscrizione 5, di circa 4.000 mq complessivi che amplierà i servizi bibliotecari nella zona nord-ovest della città, a integrazione di quanto già fa la Biblioteca civica Francesco Cognasso.

Particolare attenzione è stata dedicata a potenziare il servizio di Biblioteca mobile. Dal 2018 ne era già attivo uno, nel 2025, con i fondi del PNRR ne è stato acquistato un secondo e a fine 2025 ne arriverà un terzo, destinato a svolgere prevalentemente attività per le famiglie nei parchi e nelle aree verdi.

I bibliobus sono pensati per raggiungere le aree meno servite della città e più distanti dalle biblioteche fisiche e sviluppano azioni specifiche intorno al concetto di biblioteca mobile; questa opportunità oggi soddisfa un ampio spettro di bisogni, gestiti anche in sinergia con altri uffici della città, come i servizi sociali e i servizi civici.

Si sta poi lavorando all'allestimento di un ulteriore punto di servizio bibliotecario di circa 400 mq, fortemente richiesto dalla cittadinanza nel quartiere di Mirafiori sud, che con la nuova sede della circoscrizione 5 porterà il servizio biblioteche a diciotto sedi territoriali (compreso il Giardino di lettura del Mausoleo), una Biblioteca centrale, una Biblioteca musicale e tre bibliobus.

La nuova Biblioteca centrale di Torino è posta al centro del ridisegno strategico della città e di quello del Sistema bibliotecario urbano.

Di seguito proveremo, procedendo per parole chiave, a raccontare il progetto che ha caratteristiche che lo radicano decisamente nella tradizione italiana, pur ispirandosi alle principali realizzazioni di nuove biblioteche come la Deichman Library di Oslo, Oodi di Helsinki, Dokk1 di Aarhus e nell'area Mediterranea la Biblioteca Garcia Marquez di Barcellona.

Questi i tratti distintivi che rendono questa visione specifica e peculiare e la pongono in equilibrio fra memoria e contemporaneità: radicamento nella filiera del libro e della lettura; valorizzazione delle collezioni storiche e contemporanee in costante dialogo fra di loro; reinterpretazione di un edificio esistente per conferirgli nuovo valore; socialità e partecipazione al servizio da parte della comunità; sostenibilità e resilienza per un polo culturale di nuova generazione, nuovo centro del Sistema biblio-

3 Si veda il contributo di Maddalena Battaggia, *Competenze tecniche, competenze transdisciplinari: il bibliotecario tra complessità, creatività e visione*. In *La Biblioteca pubblica come progetto: metodi e strumenti per interpretare la complessità*. Milano: Editrice bibliografica, 2023, p. 142-152.

tecario.

La nuova biblioteca avrà sede nei padiglioni 2b (Sottsass), 2 e 4 (Nervi) a Torino Esposizioni. Progettato negli anni Trenta da Ettore Sottsass sr. e ampliato nel secondo dopoguerra grazie agli interventi di Roberto Biscaretti di Ruffia, Pier Luigi Nervi e Riccardo Morandi, Torino Esposizioni è una delle massime espressioni architettoniche del razionalismo italiano. L'edificio, che nel corso della sua storia ha ospitato eventi di grande rilievo, come il Salone dell'automobile, il Salone internazionale del libro e le Olimpiadi invernali del 2006, si appresta ora a vivere una nuova fase della propria storia.

Gli interventi di rifunzionalizzazione sono finanziati dal PNC - Piano nazionale complementare al PNRR e si concentreranno non soltanto sui padiglioni di Palazzo delle esposizioni che ospiteranno la biblioteca, ma anche sul Teatro nuovo, sul Borgo medievale e sul Parco del Valentino, nell'ambito del progetto più ampio Torino e il suo fiume. Memoria e futuro, che in sinergia con gli interventi del Politecnico di Torino, che realizzerà nei padiglioni 1 e 3, aule e laboratori, daranno vita ad una grande campus pubblico ed universitario sulle rive del fiume Po.

La progettazione di una biblioteca pubblica di nuova concezione in uno spazio architettonico predefinito e nato per ospitare altre funzioni ha rappresentato una sfida per il gruppo dei progettisti e per il gruppo di lavoro della città che vi ha lavorato (servizio biblioteche, edifici per la cultura, divisione fondi europei, ecc.).

La nuova Biblioteca centrale sarà uno snodo centrale del sistema della filiera del libro e della lettura a Torino, per ragioni legate alla propria storia, di cui si diceva prima, ma anche per quanto avvenuto successivamente e per gli stretti legami che il Sistema bibliotecario, nel suo insieme, ha oggi con i diversi attori della filiera, librerie, case editrici, TorinoReteLibri, rete delle case del quartiere, circolo dei lettori, che operano uniti anche per importanti eventi e manifestazioni cittadine come "Torino che legge" e "Portici di carta"[4].

Sarà anche un luogo dove la cultura si produce, si condivide e si innova. Vi saranno spazi dedicati a eventi letterari, laboratori di scrittura, presentazioni editoriali e attività digitali innovative che favoriranno il dialogo tra autori, editori e operatori culturali, rafforzando il legame tra la biblioteca e il mondo della produzione culturale, coltivando e facendo crescere nuove competenze nel settore e nella cittadinanza. La presenza di un bookshop, di una caffetteria letteraria (nel Portico lato Corso Massimo D'Azeglio) e di aree dedicate alla co-creazione multimediale completerà un'offerta pensata per stimolare la creatività e il pensiero critico. Oltre venti laboratori (Teche imparare & fare) per la formazione permanente e altri otto laboratori per la produzione di contenuti creativi (Il bosco incantato) creeranno opportunità per esplorare nuove modalità di narrazione, integrando linguaggi diversi. Nel padiglione Nervi verranno collocate le collezioni a scaffale aperto di saggistica (Galleria del sapere), lo spazio destinato ai bambini, alle bambine e alle loro famiglie (Rotonda) e un'ampia sezione dedicata al contemporaneo con percorsi di lettura tematici. Nelle terrazze,

4 Torino che legge è un progetto promosso dall'associazione Forum del libro e dalla città di Torino che intende dare rilevanza ai luoghi della lettura in una visione di sistema durante la Giornata mondiale del libro e del diritto d'autore. Portici di carta è un progetto di città di Torino, Fondazione per la cultura Torino e Salone internazionale del libro che nel primo fine settimana di ottobre di ogni anno, raccoglie tutti i librai di Torino animando i Portici della città per promuovere la vendita e la partecipazione culturale. Ad entrambe le iniziative le biblioteche civiche torinesi partecipano come attore primario fin dalla prima edizione.

sarà possibile scoprire libri, cinema e musica (La via delle storie). Sempre nello spazio ipogeo troveranno spazio il fondo storico e il deposito con gli uffici dedicati alla logistica. La nuova biblioteca sarà anche la sede per sviluppare una specifica collaborazione con il Centro internazionale di studi Primo Levi che dedicherà uno spazio espositivo volto a raccontare la figura dello scrittore e il suo rapporto con la città.

Torino è Città che legge e membro della Rete Unesco delle capitali mondiali del libro (Unesco World Book Capital). Anche la recente adesione del Sistema bibliotecario a IFLA, Eblida, AIB e Ibby rappresenta un ulteriore tassello per il posizionamento della rete a livello internazionale e per l'accreditamento del progetto della nuova Biblioteca centrale.

La progettazione ha inteso coniugare lo spazio architettonico, con quello bibliografico e sociale per dare nuovo valore ad una delle architetture più rappresentative del Novecento. È stato sfidante e complesso inserire le funzioni di una biblioteca arricchita di spazi destinati a funzioni complementari, ma integrate a quelle della lettura. Ciononostante le caratteristiche dell'edificio hanno consentito di collocare le giuste funzioni in ogni spazio.

Ogni ambiente ha trovato nello spazio una sua naturale e specifica collocazione. Insomma lo spazio è sembrato essere implicitamente orientato ad ospitare le funzioni di una biblioteca pubblica contemporanea.

I lavori sono partiti ed è in corso la definizione del progetto esecutivo dell'allestimento e si sta lavorando a mettere a terra il progetto dell'infrastruttura digitale con un intenso lavoro di progettazione con la Società di committenza regionale SCR Piemonte cui è stata affidata dalla città la gestione tecnico-amministrativa dell'opera. Si è lavorato al *Business Case* e si sta procedendo con la definzione di un *Business Plan* per l'analisi di impatto sui costi della città al fine di produrre sinergie di scala, di contenimento della spesa, ma anche per studiare nuove modalità di ripensamento della governance.

Con una superficie di circa 20.000 metri quadrati e una collezione di 150.000 documenti accessibili a scaffale aperto e circa 600.000 nel deposito, la Biblioteca centrale sarà un centro culturale, vivo, caldo, partecipato in cui la lettura, la fruizione e la creazione dei contenuti si integreranno per dare vita ad un incubatore di nuove esperienze sociali e culturali.

Missione e visione per una buona progettazione strategica

Parlare di visione vuol dire parlare del possibile futuro di una istituzione, definendo grazie alla pianificazione strategica le azioni per arrivarci, cogliendo gli elementi di continuità e discontinuità con la missione, interpretandola in chiave diacronica e sincronica, in un contesto specifico e che per questo, rende ogni percorso unico e diverso. Integrazioni successive alla visione potranno essere il frutto di momenti di feedback necessari a rendere la visione fluida e comunque sempre concreta e circostanziata.

La visione di una biblioteca pubblica non può prescindere da quanto oggi è indicato nel Manifesto IFLA/Unesco sulle biblioteche pubbliche (Dublino 2022), con riferimento alla loro missione:

> La biblioteca pubblica, porta di accesso locale alla conoscenza, crea i presupposti di base per l'apprendimento permanente, l'autonomia nel processo decisionale e lo sviluppo culturale dell'individuo e dei gruppi sociali. Essa è alla base di società della conoscenza sane, in quanto fornisce l'accesso e consente la creazione e la condivisione di conoscenze di ogni tipo, comprese quelle scientifiche e locali, senza barriere commerciali, tecnologiche o legali. In ogni nazione, ma

> soprattutto nei paesi emergenti, le biblioteche contribuiscono a garantire che il maggior numero possibile di persone acceda al diritto all'istruzione e alla partecipazione alle società della conoscenza e alla vita culturale della comunità. Questo Manifesto proclama la fiducia dell'UNESCO nella biblioteca pubblica come forza viva per l'educazione, la cultura, l'inclusione e l'informazione, come agente essenziale per lo sviluppo sostenibile e per la realizzazione individuale della pace e del benessere spirituale attraverso le menti di tutti gli individui[5].

Fondata sui principi dell'inclusione, dell'accesso al diritto all'informazione e alla conoscenza per tutti, la biblioteca pubblica, in quanto servizio gratuito e a bassa soglia, rappresenta di fatto l'istituzione contemporanea potenzialmente più capace di andare incontro ai bisogni delle persone di partecipazione culturale, socialità e benessere. L' IFLA ha poi inteso fornire un quadro comparativo internazionale con strumenti quali la *World library map of the world*[6] con gli approfondimenti sull'impatto sulle biblioteche dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030 e l'IFLA *Trend report*[7] che su scala internazionale fornisce, aggiornandoli periodicamente, i trend emergenti a livello globale che forniscono alle biblioteche non soltanto spunti di lavoro ma veri e propri *driver* per azioni strategiche.

Con il volume *Libro città aperta. Biblioteche e sviluppo umano. Cinque tesi*[8], curato da Chiara Faggiolani esito del convegno organizzato dalla Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori che si è tenuto a Milano il 26 settembre 2023, nell'ambito del quale esperti di architettura e urbanistica, management culturale, innovazione sociale, comunicazione, economia hanno dialogato con esperti di lettura, di editoria e di biblioteche con l'obiettivo di ridiscuterne il senso: dal pensiero degli spazi, al posizionamento nelle città, alla creazione di esperienze di lettura individuali e collettive.

Il rapporto fra città e biblioteche è stato al centro di importanti lavori che hanno alimentato la discussione professionale nel nostro paese a partire dal volume di Anna Galluzzi *Biblioteche per la Città. Nuove prospettive per un servizio pubblico*[9] in cui si poneva all'attenzione del dibattito pubblico il concetto di una biblioteca pubblica *multiproposta*, capace di parlare contemporaneamente a pubblici diversi e di offrire opportunità differenti e in costante dialogo con quanto avviene fuori dalla biblioteca, ai volumi di Antonella Agnoli *Le piazze del sapere* del 2009 fino al più recente del 2023 *La casa di tutti. Città e Biblioteche*[10] che pongono al centro la biblioteca sociale come nuovo paradigma di lettura del servizio dando valore ai legami deboli che in essa possono nascere e svilupparsi al di fuori del lavoro, della famiglia e delle amicizie e a una visione della biblioteca che intende decostruire una narrazione centrata unicamente sul profilo identitario tradizionale a vantaggio di una narrazione che vuole aprirla ad altri scenari e servizi possibili.

5 IFLA; Unesco, *Manifesto IFLA-UNESCO delle biblioteche pubbliche 2022*, «AIB studi», 62 (2022), n. 2, p. 431-434, <https://aibstudi.aib.it/article/view/13762>. DOI: 10.2426/aibstudi-10097.

6 IFLA, *Library Map of the World*, <https://librarymap.ifla.org/>.

7 IFLA, *Trend Report*, <https://www.ifla.org/trend-report/>.

8 *Libro città aperta. Biblioteche e sviluppo umano. Cinque tesi*, a cura di Chiara Faggiolani. Milano: Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori, 2024.

9 Anna Galluzzi, *Biblioteche per la città. Nuove prospettive per un servizio pubblico*. Roma: Carocci, 2009.

10 Antonella Agnoli, *Le piazze del sapere. Biblioteche e libertà*. Roma-Bari: Laterza, 2009 e *La casa di tutti. Città e biblioteche*. Bari-Roma: Laterza, 2024.

Nel dibattito biblioteconomico si è imposto il paradigma della biblioteconomia sociale grazie all'impulso dato dagli studi di Giovanni Solimine e Chiara Faggiolani che hanno posto al centro la comunità, i suoi bisogni e le sue risorse facendo un utilizzo scientifico dei dati e delle analisi quantitative e qualitative[11].

La visione per una organizzazione deve partire da questo contesto di discussione sulla biblioteca pubblica in Italia, per estenderne significato e valore alla luce dei nuovi bisogni del pubblico e dei cambiamenti del contesto, ma deve anche saper guardare al futuro per iniziare a costruirlo nel presente, reinterpretando e attualizzando il proprio passato. Visione, progettazione e pianificazione strategica sono interconnesse e diverse a seconda dei diversi territori. Non si tratta dunque di importare dei modelli, che piuttosto, se applicati, potranno avere un effetto frenante ma promuovere l'adozione di strumenti di pianificazione strategica che dovranno interloquire con i pubblici, con l'organizzazione stessa, con il personale e con i decisori ai diversi livelli.

> La visione è un'immagine mentale di una condizione auspicabile e desiderabile dell'organizzazione culturale come progettazione del futuro ed è cosa ben diversa dalla missione[12].

Il percorso di ogni buona progettazione strategica per una istituzione culturale comincia da qui.

> Il cammino della progettazione strategica dell'organizzazione culturale inizia dalla definizione del proprio orientamento strategico di fondo che è costituito dal sistema di valori di riferimento, dalla missione e dalla vision come sogno dell'organizzazione. L'orientamento strategico definisce l'identità profonda dell'organizzazione, la parte sottintesa e invisibile del suo profilo strategico. (...) L'identità coincide con il carattere dell'organizzazione, anche sotto il profilo della sua storia, in buona sostanza l'anima dell'organizzazione. Per anima si intende la sottile, impalpabile filigrana ed essenza dell'organizzazione culturale che coagula fattori distintivi, e unici collegati alla sua singolarità. (...) L'anima non si costruisce tutta assieme, ma matura nel tempo e va coltivata con dedizione ogni giorno, illuminandola e sostenendola con una direzione precisa , in modo che essa rispecchi gli elementi di cui è composta[13].

Le biblioteche civiche torinesi hanno ridefinito la propria missione prima e durante il Covid, in occasione della celebrazione del 150° della loro fondazione nel 1869. Il percorso è stato guidato prima da Hangar Piemonte, un progetto nato nel 2014 per volontà dell'Assessorato alla cultura, turismo e sport della Regione Piemonte, che potesse essere di supporto per lo sviluppo del comparto culturale. Successivamente il percorso è stato seguito dalla società Melting Pro, vincitrice del Bando della Fondazione Compagnia di San Paolo - Open2Change. Entrambi i progetti hanno consentito, coinvolgendo tutto il personale delle Biblioteche civiche e il pubblico di arrivare ad una nuova definizione della missione che di seguito riportiamo.

11 Qui si richiama l'articolo di Chiara Faggiolani; Giovanni Solimine, *Biblioteche moltiplicatrici di welfare. Verso la biblioteconomia sociale*, «Biblioteche oggi», 31 (2013), p. 15-19.

12 Lucio Argano, *Manuale di progettazione strategica per le organizzazioni culturali.* Milano: Franco Angeli, 2025, p. 37.

13 *Ivi*, p. 35.

> Le Biblioteche civiche torinesi sono luoghi essenziali per la comunità: un patrimonio condiviso di saperi, occasioni di crescita, conoscenza, informazione e svago per ognuno e per tutti. Un ponte fra culture e generazioni per valorizzare il passato, vivere il presente e costruire insieme futuri possibili. La biblioteca cresce con te. Fai crescere la tua biblioteca[14]!

Il percorso intrapreso riparte nel post Covid con un rilancio del servizio a partire dal 2022 con il Piano integrato grazie ai finanziamenti del PNRR e del PNC per il rilancio della città nel suo complesso; ha visto nel 2024 l'adozione del Regolamento delle biblioteche civiche torinesi, come previsto dalla *Disciplina delle Biblioteche, delle reti e dei sistemi bibliotecari* del 22 ottobre 2021 in attuazione di quanto previsto dalla Legge Regionale 11 del 1 agosto 2018 *Disposizioni coordinate in materia di Cultura*. In tale contesto prende corpo una visione per le biblioteche che intende integrare la vocazione culturale con quella sociale, l'accessibilità, l'inclusione e la partecipazione per dare attuazione a una nuova visione dei servizi bibliotecari che trova nella nuova Biblioteca Centrale di Torino uno straordinario progetto di sintesi.

Il ridisegno organizzativo

Una organizzazione è il modo in cui un organismo, un istituto, un ente è organizzato, rappresenta cioè il suo ordinamento strutturale o funzionale, finalizzato ad ottenere risultati valorizzando il capitale sociale rappresentato dalle risorse interne ed esterne all'ente stesso ed è in costante relazione con la visione. Fra visione, pianificazione e organizzazione vi è lo stesso rapporto che in una narrazione vi è fra storia e trama; il percorso organizzato all'interno di una storia[15].

> L'organizzazione di una biblioteca è parte del processo di funzionamento dei servizi dell'istituzione. Non può essere progettata una volta per tutte ma è, per definizione, frutto di un processo evolutivo continuo. Varia cioè non soltanto con il variare delle norme che ne regolano il funzionamento, ma anche con il variare del contesto locale e internazionale cui si riferisce. Accompagna quindi la vita della biblioteca nelle differenti fasi del suo sviluppo nel tempo. La sua progettazione va quindi prevista e curata costantemente[16].

Una impostazione progettuale dell'organizzazione in biblioteca consente di valorizzare le spinte che arrivano dal contesto con le risorse di personale disponibile dando piena evidenza all'idea di Ranganathan della biblioteca come organismo che cresce.

Questa idea dell'organizzazione come organismo che vive richiama alla mente le spinte contrapposte della conservazione e dell'innovazione che Massimo Recalcati analizza dal punto di vista psicoanalitico in un suo recente lavoro[17]. Affinché una organizzazione resti vitale si deve trovare un bilanciamento fra legge e deside-

14 Biblioteche civiche torinesi, *La missione*, <https://bct.comune.torino.it/>.

15 Alessandro Baricco, *La via della narrazione*. Milano: Feltrinelli, 2022.

16 Cecilia Cognigni, *La Biblioteca pubblica come progetto. Metodi e strumenti per interpretare la contemporaneità*, con i contributi di Maddalena Battaggia, Sara Dinotola e Giuseppe Vitiello. Milano: Editrice bibliografica, 2024, p. 53.

17 Massimo Recalcati, *Il vuoto e il fuoco. Per una clinica psicoanalitica delle organizzazioni*. Milano: Feltrinelli, 2024.

rio, fra codice paterno e materno, per dare spazio al rapporto fra pari, aprire le porte all'intelligenza collettiva e ai talenti individuali, alla dimensione di squadra e alle ragioni dell'istituzione.

Le strategie organizzative sono parte della progettazione strategica.

> Per strategie organizzative si fa riferimento a tutte quelle mosse che possono interessare e intervenire sui temi della gestione, dell'operatività, del governo e dei meccanismi decisionali dell'organizzazione[18].

Le strategie organizzative possono incidere sulla governance, sulla riconfigurazione organizzativa, cioè sull'organigramma e sul funzionigramma, sulla ridefinizione dei processi, sulla automazione e digitalizzazione dei processi oppure sulla crescita del capitale umano. Rientrano a tutti gli effetti fra i principali strumenti di definizione del posizionamento e della reputazione di una istituzione culturale.

Le biblioteche pubbliche sono per definizione istituzioni e luoghi orientati a rispondere ai cambiamenti di contesto, ne sono influenzate, ma sono anche capaci di fornire risposte nuove ai cittadini e di produrre trasformazioni nei territori in cui operano.

La loro natura è quindi per definizione dinamica e questo ne esalta anche la funzione trasversale. Trasversale alla macchina comunale, trasversale in quanto infrastruttura sociale e a bassa soglia, trasversale perché primo snodo territoriale di raccordo anche con altre istituzioni culturali come musei e archivi.

La nuova fase che le biblioteche civiche torinesi stanno vivendo ha reso necessario mettere mano ad una riorganizzazione, ad una nuova definizione delle funzioni, dei servizi e dei processi di organizzazione, gestione e comunicazione dei servizi e delle collezioni, per migliorare l'efficacia e per produrre ottimizzazioni ed economie di scala. Si è inoltre provveduto ad assumere nuovo personale bibliotecario per adeguare la macchina organizzativa dell'intero Sistema bibliotecario alle nuove esigenze e ai nuovi bisogni della comunità di riferimento e per ovviare al mancato *turn over* degli ultimi anni. Questo aspetto ha voluto rispondere al bisogno di dare valore alle competenze e alla professione bibliotecaria, in chiave 'aumentata' dando cioè importanza alla capacità di guardare alla biblioteca come a un progetto aperto, e in continuità con quanto previsto dai Requisiti minimi regionali contenuti nel Regolamento regionale per i sistemi bibliotecari, in vigore da ottobre del 2021, con il DM 244/2019 che riconosce i requisiti specifici dei professionisti della Cultura. Analogamente si è dedicato specifico impegno a integrare competenze diverse, sia all'interno del Servizio Biblioteche, sia amplificando e dando valore al dialogo e all'alleanza costante con gli altri uffici e servizi comunali.

Un altro strumento fondamentale di lavoro è stata la costante attenzione ai dati. Un monitoraggio costante dei servizi con analisi periodiche ravvicinate, in una fase di grande cambiamento e di lavori e interventi, sono stati perseguiti con costanza e condivisi con il personale, il pubblico e i decisori.

La revisione dell'organigramma scandita in due fasi per consentire al servizio di sostenere con gradualità i diversi processi, anche durante l'assunzione di nuovo personale vede il Sistema bibliotecario organizzato con funzioni di front office e funzioni di back office. Il servizio bibliotecario è per questo organizzato in Sistema bibliotecario, Le biblioteche territoriali, i servizi in ospedale e in carcere e i bibliobus, funzionano come punti di accesso ai servizi diffusi sul territorio, concentrati nel rapporto con il pubblico, con il territorio e le diverse associazioni, mentre i servizi di

18 *Ivi*, p. 106.

back office, si occupano di gestire processi che rendono possibile le attività di front office delle biblioteche. Il Sistema bibliotecario è pertanto organizzato nelle seguenti aree di coordinamento: area gestione e sviluppo delle collezioni; gestione e valorizzazione delle collezioni storiche e speciali; coordinamento biblioteche territoriali; coordinamento servizi al pubblico della Biblioteca centrale, qualità e innovazione e sviluppo; programmazione amministrativa e culturale; creazione, sviluppo e comunicazione di contenuti e progetti digitali.

Inoltre, sono stati attivati gruppi di lavoro trasversali all'interno dell'organizzazione per facilitare e promuovere processi considerati di rilevanza strategica, come quello dedicato all'accessibilità universale, ai progetti di sviluppo per promuovere la partecipazione culturale delle famiglie, per la costruzione della programmazione culturale.

La riorganizzazione ha reso il servizio più snello, guardando al futuro e alle specifiche esigenze della nuova Biblioteca centrale, potenziando i servizi digitali e i processi di gestione coordinata delle collezioni e della programmazione culturale, inserendo soggetti del terzo settore nei processi di costruzione di attività e iniziative nelle diverse sedi, con riferimento anche ad altri ambiti culturali, legati alle arti performative e alla musica, in sinergia con altre istituzioni della cultura e del sociale.

Unire visione e organizzazione sta consentendo al servizio biblioteche di operare con una nuova attenzione e con un accresciuto dinamismo rispetto al passato, dando così forma gradualmente ad un nuovo posizionamento.

L'organizzazione della nuova Biblioteca civica centrale rappresenterà la sintesi di questo percorso. In essa troveranno spazio tutti i servizi di coordinamento del Sistema bibliotecario oggi distribuiti in più sedi, consentendo di dare maggiore flessibilità e permeabilità ai processi di back office e di front office, rendendo sostenibile ed efficace il modello di gestione.

Inoltre si sta puntando sull'attivazione di nuovi processi che intendono implementare un modus operandi che favorisca il radicamento di azioni di sistema che coinvolgano le biblioteche in nuovi percorsi che ne sappiano promuovere lo sviluppo nel lungo periodo e stabilizzarne il posizionamento.

Vorrei però soffermarmi sul concetto di sistema per fare un passo avanti nella definizione di un paradigma operativo che affida alle biblioteche pubbliche il ruolo di motore di un possibile cambiamento. Del concetto si è parlato a lungo nel corso del forum Passaparola 2025, format di confronto fra gli operatori del libro e della lettura, promosso dall'associazione Forum del libro.

Si tratta di un modello che sottolinea la strategicità e l'urgenza di adottare politiche, provvedimenti e azioni anche a livello locale[19], appunto di sistema cioè che trasversalmente incontrano e promuovono reti di dialogo e azione fra i diversi attori, intrecciando il livello orizzontale (*bottom up*) e quello verticale (*top down*).

La progettazione e attivazione di sistemi di prossimità consentono di valorizzare la specifica missione delle biblioteche civiche, ma rendono evidente anche l'urgenza di attivare la comunità, grazie alla creazione di reti che ne integrino l'azione per renderla più efficace. Non si tratta semplicemente di rafforzare le collaborazioni, ma di renderle sistemiche cioè permanenti e continuative promuovendo nuovi

19 Significativo da questo punto di vista il bando Cultura per crescere promosso dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, che ha inteso, a partire dalla virtuosa esperienza di Nati per leggere, implementare un modello operativo e strategico finalizzato a far crescere nei territori sistemi di prossimità orientati a sviluppare azioni sistemiche, durature nel tempo, misurabili, capaci di partire da una attenta analisi del contesto per far crescere gli impatti dei progetti rivolti alla fascia d'età 0-6 e alle famiglie.

processi generativi di innovazioni e sviluppi inattesi. Ogni alleanza strategica attiva nuovi progetti, nuove azioni e comunque nuove opportunità.

Per concludere, agire secondo questa traiettoria ha consentito alle biblioteche civiche torinesi di ampliare il proprio raggio di azione, rafforzare la propria reputazione, che entra in gioco come un vero e proprio fattore produttivo[20] e il proprio posizionamento e sta offrendo un'opportunità concreta di ampliamento della governance, ancora da sviluppare, ma comunque ormai in itinere.

La sfida più grande è quella di superare i tanti pregiudizi che ancora nel nostro paese circondano il mondo delle biblioteche. Lo sforzo comune può diventare quello di far riconoscere che le biblioteche sono organizzazioni complesse, articolate e come altre organizzazioni profit o no-profit debbono lavorare su temi come: posizionamento, pianificazione strategica, reputazione, visione e valorizzazione del proprio capitale umano e sociale.

La progettazione della nuova Biblioteca Centrale è stata realizzata da un Raggruppamento di professionisti: ICIS srl – capogruppo RTP ICIS Srl (mandataria) – Arch. Rafael MONEO – ISOLARCHITETTI Srl – Ing. Giovanni Battista QUIRICO – ONLECO Srl – MCM INGEGNERIA Srl (mandanti). Progetto biblioteconomico a cura del professor Maurizio Vivarelli. Progetto esecutivo ABDR Architetti associati Srl. L'opera è stata affidata dalla Città per il coordinamento tecnico amministrativo a SCR - Società di Committenza Regionale Spa.
Il progetto è finanziato dal Ministero della Cultura nell'ambito del Piano Nazionale per gli investimenti Complementari al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Programma D1 "Piano degli investimenti strategici sui siti del patrimonio culturali, edifici e aree naturali".

Articolo proposto il 24 marzo 2025 e accettato il 22 giugno 2025.

ABSTRACT **AIB** studi, vol. 65 n. 1 (gennaio/aprile 2025), p. 85-97. DOI 10.2426/aibstudi-14142
ISSN: 2280-9112, E-ISSN: 2239-6152 - Copyright © 2025 Cecilia Cognigni

CECILIA COGNIGNI, Biblioteche civiche torinesi, e-mail: cecilia.cognigni@comune.torino.it

Ripensare il Sistema bibliotecario urbano fra passato, presente e futuro. Un percorso di 'visione' ispirato dal progetto della nuova Biblioteca centrale di Torino
L'articolo descrive il percorso di riorganizzazione del sistema bibliotecario urbano e il ruolo del progetto della nuova Biblioteca Centrale come volano per il ripensamento strategico delle Biblioteche pubbliche territoriali, per la ridefinizione della visione e la pianificazione dei servizi e delle attività. L'intero percorso descritto pone al centro il ruolo della biblioteca per promuovere la rigenerazione urbana e il benessere diffuso. Particolare attenzione viene dedicata alla presentazione del percorso di riorganizzazione interna e al suo impatto sul riposizionamento dell'intera rete territoriale.

20 Maria Stella Rasetti, *La biblioteca e la sua reputazione*. Milano: Editrice bibliografica, 2021. Si veda anche Anna Bilotta, *La biblioteca e la sua reputazione. Sulle tracce della misurazione per costruire una nuova narrazione*, «AIB studi», 62 (2022), n. 2, p. 379-396.

Reimagining the urban library system across the past, present, and future. A visionary journey inspired by the design of the new Central Library in Turin.

The article describes the reorganization process of the public library network and the role of the project of the new Central Library as a driver for the strategic rethinking of the branch Libraries, for the redefinition of the vision and for the planning of services and activities. The process is founded on the role of the library in promoting urban regeneration and wellbeing. Particular attention is dedicated to the presentation of the process and its impact on the repositioning of the public library network.