

# Leggere la biblioteca oltre i numeri

*Nuovi strumenti per la valutazione del rendimento dei servizi*

to, Serrai affronta un nodo centrale della questione: "Non essendo possibile arrivare ad una misura assoluta del rendimento globale di una biblioteca, in quanto che la biblioteca raccoglie e dissemina qualcosa — l'informazione — che non è quantificabile, rimane tuttavia aperta la possibilità di accertamenti differenziali, ossia di misure relative alla efficacia e ai costi di singole funzioni e procedure quando vengano effettuate in modi alternativi e con mezzi differenti. Sulla base del confronto fra i rendimenti, in coefficienti numerici, di singole funzioni e procedure bibliotecarie si passa poi alla formulazione di una sintesi valutativa, che, pur nei suoi limiti e con le sue zone d'ombra, può venir assunta quale indice complessivo di giudizio".<sup>3</sup>

Da qui l'interesse della *biblioteconomia gestionale*, vale a dire di quel ramo della biblioteconomia che si occupa — utilizzando le metodologie di management — di studiare il complesso dei processi che avvengono in una biblioteca, dalla pianificazione alla definizione degli obiettivi, dalla gestione delle risorse al marketing dei servizi, e così via, a dotarsi di strumenti di valutazione al tempo stesso unitari ed articolati, capaci di coprire l'intera gamma delle attività bibliotecarie. Solo in questo modo il lavoro di valutazione può dar luogo a quel circuito retroattivo, o feedback, cui rimane affidata la possibilità di utilizzare tutte le informazioni che l'interscambio della biblioteca con l'ambiente — inteso come più complesso sistema di produzione e circolazione delle conoscenze e come bacino d'utenza — produce e la possibilità di governare razionalmente il sistema biblioteca.<sup>4</sup>

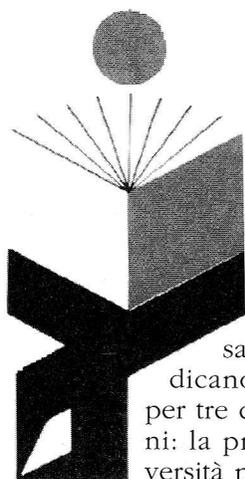
Un *pacchetto* di misurazioni e di strumenti valutativi non può nascere, però, mettendo assieme casualmente formule e indicatori

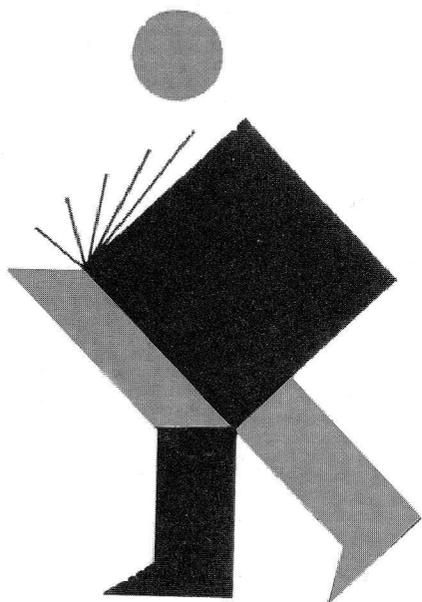
L'attività di misurazione e valutazione viene da tempo praticata per verificare il flusso di alcune procedure di trattamento dei documenti, la soddisfazione degli utenti, e numerosi altri momenti del funzionamento di una biblioteca. In alcuni settori, come per esempio quello della valutazione della qualità e dell'uso delle raccolte, sono stati messi a punto strumenti particolarmente efficaci.<sup>1</sup>

Quando si vuole passare dall'esame di un singolo servizio o di una procedura ad una valutazione d'insieme subentrano le difficoltà che

Alfredo Serrai ha ricordato in uno dei primi scritti italiani sull'argomento: "Valutare il funzionamento complessivo di una biblioteca è impresa che molti giudicano irrealizzabile per tre differenti ragioni: la prima per la diversità non comparabi-

le dei criteri di valutazione, la seconda per la molteplicità non cumulabile dei processi che hanno luogo in biblioteca, la terza per la convinzione che il mondo bibliotecario rientri nella sfera politica e sia pertanto insondabile da strumenti di analisi che non tengano conto primariamente di questa appartenenza. Le tre ragioni sono fondate; ma vanno assunte piuttosto che come condizioni di impotenza assoluta quali segnalazioni della complessità della istituzione bibliotecaria, e quali avvertimenti contro la corrività ad assumere due o tre indici quantitativi in funzione di misure definitive. La valutazione comparativa di una biblioteca non si effettua con l'applicazione di una sola formula che racchiuda tutte le variabili relative al contesto in cui si trova la biblioteca, alla organizzazione delle strutture e alla articolazione dei servizi bibliotecari; essa tuttavia si può fare individuando e misurando i rapporti più significativi con l'ambiente esterno e rispetto alle procedure di gestione, e interpretandoli sia in termini di paragone che in termini di razionalizzazione".<sup>2</sup> Più avanti, nello stesso scrit-



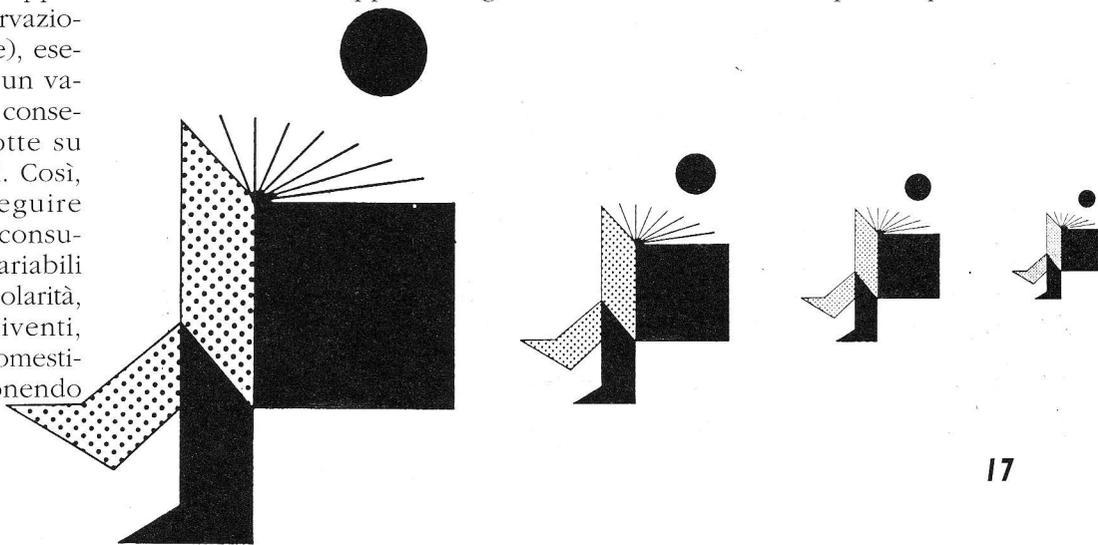


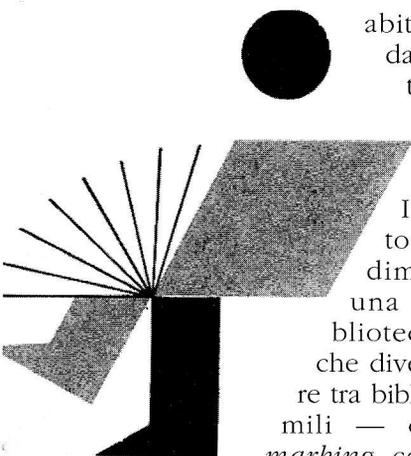
che non rispondano ad una medesima logica e non siano nei fatti complementari. Inoltre, se non si vuole rischiare di annegare nel *mare magnum* dei dati, bisogna saperli gestire e utilizzare, eliminando le ridondanze ed estraendo da questi solo le informazioni più significative. La costruzione di indicatori che intendano sintetizzare al loro interno molte informazioni, provenienti da più variabili, è cosa molto delicata. Tra le tecniche statistiche di analisi multivariata troviamo alcuni metodi, frequentemente usati in sociologia, che cercano di rispondere a questo scopo. I metodi più vicini alle nostre esigenze sono quelli dell'analisi delle componenti principali (Acp). "Tali metodi — si legge in un manuale per il loro uso — si applicano ad un insieme di osservazioni iniziali (variabili osservate), eseguite al fine di disporre di un vasto ambito di informazioni, conseguenti ad indagini condotte su campioni più o meno vasti. Così, per esempio, se per eseguire un'indagine, poniamo sui consumi, vengono scelte venti variabili considerate rilevanti (età, scolarità, numero dei familiari conviventi, reddito, numero di elettrodomestici posseduti, ecc.) e supponendo

di intervistare mille persone, si ottiene una massa di ventimila dati, i quali, considerati in blocco, non sono immediatamente idonei a fornire informazioni sintetiche e riassuntive, anche se abbondano di notizie di dettaglio. L'obiettivo dell'Acp consiste allora nell'individuare alcuni (pochi) fattori di fondo che spieghino e diano ragione dei dati stessi. Tali fattori di fondo, o componenti, rappresentano delle dimensioni 'ideali' dotate di significato. Così, nell'ambito del comportamento di consumo, potrebbero emergere componenti quali: 'desiderio di essere accettati dal gruppo cui si aspira appartenere', 'tendenza ad incrementare il proprio senso di sicurezza', 'desiderio di essere percepiti come appartenenti ad un determinato status sociale', 'motivazione al successo', 'ottimismo o pessimismo verso il proprio futuro', e via dicendo. Il ricercatore tende dunque a scoprire delle dimensioni sottese atte a dar ragione di un fenomeno collettivo altrimenti difficilmente decifrabile."<sup>5</sup>

Sarebbe molto interessante adottare questo strumento interpretativo nell'analisi dei dati che si raccolgono attraverso le indagini sui servizi di biblioteca, proprio per la necessità, che il lavoro di valutazione comporta, di ricercare e comprendere ciò che si trova dietro i dati. In attesa che un minimo di formazione statistica consenta ai bibliotecari di applicare rigoro-

samente i metodi dell'Acp e per cominciare a muoversi nell'ottica di un'analisi che vada oltre una pura e semplice "lettura" di grafici e tabelle, si possono seguire strade per noi più facilmente praticabili per elaborare ugualmente una sintesi delle informazioni raccolte. È ciò che si è cercato di fare — sia pure in forma ancora rudimentale — attraverso il complesso meccanismo di valutazione messo a punto per l'indagine Aib "Efficienza e qualità nei servizi delle biblioteche di base", i cui risultati sono stati pubblicati nello scorso mese di ottobre<sup>6</sup> e di cui si parla, in questo stesso numero, nell'articolo di p. 8. In particolare va tenuto conto che quella esperienza non mirava tanto a costruire un insieme di indicatori che servisse a fotografare la situazione di una biblioteca presa isolatamente, quanto piuttosto a mettere a punto uno strumento di lavoro valido per offrire un panorama nazionale e che, una volta conclusa l'indagine, potesse essere utilizzato dagli uffici che presso le Regioni o le Province si occupano delle biblioteche e che hanno quindi la necessità di effettuare una valutazione di tipo comparativo per tutte le strutture esistenti sul proprio territorio. Attribuire un valore ad un'unica misurazione rischia di essere un esercizio astratto: come si fa, per esempio, a dire che acquistare 164 volumi ogni 1.000 abitanti o effettuare 2 prestiti per ➤





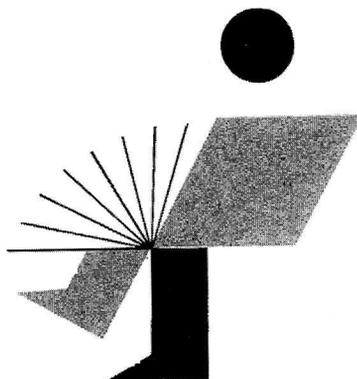
abitante sono dati da valutare positivamente o negativamente? Il confronto tra il rendimento di una stessa biblioteca in epoche diverse oppure tra biblioteche simili — o *benchmarking*, come viene

chiamata questa operazione nel linguaggio del management — è parte essenziale del processo valutativo. All'ultimo congresso dell'Aib Nick Moore, uno dei più qualificati esperti di valutazione, ha affermato: "Si può imparare qualcosa da un'unica misurazione del rendimento di una biblioteca, ma il valore dei dati aumenta enormemente se è possibile un confronto con altri risultati".<sup>7</sup>

Per l'indagine sulle biblioteche pubbliche italiane, dopo aver raccolto un'enorme quantità di dati si sono poste due esigenze: quella di individuare un numero ridotto di indicatori molto significativi, ognuno dei quali non si sovrapponesse agli altri e portasse un contributo originale di informazioni rispetto a quanto era possibile ricavare da altre misurazioni, e quella di attribuire a ciascuno di essi il giusto peso all'interno di un equilibrato giudizio complessivo. Non è questa la sede per entrare nel merito del procedimento attraverso il quale è stata selezionata una batteria di dieci indicatori, che sono stati espressi in una stessa unità di misura in modo da renderli comparabili e cumulabili; essi sono stati poi ricondotti a quattro categorie, rappresentate ognuna da un indice (accessibilità, vitalità, efficienza, efficacia) e ad un indice sintetico di qualità, per una comparazione della situazione

nelle diverse regioni italiane è stata costruita una scala, che consente un dimensionamento dello scarto esistente tra le situazioni più avanzate e quelle più arretrate.<sup>8</sup> [I criteri seguiti nell'indagine sono illustrati in questo stesso fascicolo a p. 10-11 *ndr*]

Ovviamente si tratta di un meccanismo ancora da affinare e che potrà essere perfezionato dopo un più lungo rodaggio (e che, comunque, potrà essere personalizzato a piacimento, ridefinendo i pesi dei singoli indicatori o sostituendo qualcuno di questi con altri che dovessero sembrare più rispondenti alle esigenze di una di-



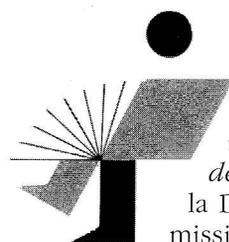
versa indagine). Si è fatto riferimento all'iter seguito in quella esperienza di ricerca soltanto per ricordare quanto sia stato utile — e a quante diverse considerazioni abbia dato spunto — il fatto di aver riflettuto sui singoli aspetti della vita delle biblioteche in esame prima singolarmente e poi nella loro globalità; infatti, solo dopo aver analizzato nel dettaglio un dato, una procedura, un servizio, e dopo aver stabilito il peso che la stima di un fenomeno deve acquistare all'interno di una valutazione complessiva, è possibile disegnare una correlazione dei dati, ponderare i giudizi, stabilire un ordine di priorità negli interventi da compiere, prevedere gli effetti che essi potranno sortire sulle diverse componenti del sistema biblioteca. Se non si dispone di un

insieme strutturato di dati, c'è il rischio di enfatizzare oltre il lecito l'interpretazione di un indicatore o di restare disorientati di fronte a dati discordanti e contraddittori.

Questo modo di procedere appare il più rispondente ad un approccio sistemico all'analisi e alla gestione della biblioteca. Una delle premesse principali del successo di una tale metodologia di lavoro consiste, naturalmente, nel disporre, come base di partenza, di un insieme di indicatori coerenti e ben congegnati.

È proprio a questo scopo che ci sembra importante segnalare la produzione, da parte di due autorevoli organismi, di altrettanti *pacchetti* di indicatori di rendimento, molto ricchi e complessi, pressoché completi, utilizzabili in biblioteche di qualsiasi tipologia. Entrambi questi strumenti di lavoro sono ancora in fase di ultimazione, anche se ormai la loro fisionomia può dirsi definitiva. Per il momento una loro prima stesura sta avendo una circolazione riservata tra alcuni esperti e organismi istituzionali, ma si prevede che entro quest'anno, o al massimo entro i primi mesi del 1996, essi potranno essere rilasciati definitivamente e messi a disposizione della comunità bibliotecaria internazionale. Le problematiche affrontate coprono l'intera gamma di fenomeni e di variabili pertinenti al servizio bibliotecario: contesto di riferimento, quadro della domanda, quadro dell'offerta, materiale documentario, personale, costi, servizi, soddisfazione dell'utenza, ecc.

Il primo dei due lavori ai quali ci riferiamo è il frutto del progetto britannico *Library performance indicators & library management model*, finanziato dalla Dg XIII della Commissione delle Comu-



nità europee coi fondi del piano d'azione per le biblioteche e affidato per la realizzazione alla De Montfort University Library, alla Library & Information Statistics Unit (Lisu) della Loughborough University e alla biblioteca della contea dell'Essex. Di uno stato d'avanzamento del progetto aveva riferito nell'ottobre scorso al congresso Aib David Fuegi.<sup>9</sup>

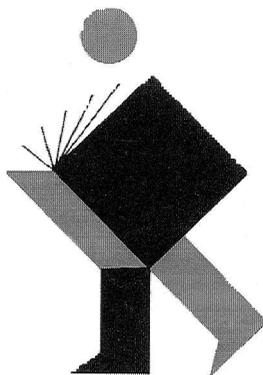
Dalla fine di dicembre è pronta una stesura del *Draft final report*. Esso, dopo un'illustrazione dell'impianto teorico del progetto e della metodologia seguita, si apre con una panoramica delle statistiche bibliotecarie e del lavoro di valutazione nei diversi paesi della Comunità: inutile dire che il documento sottolinea la povertà e la frammentarietà delle fonti per quanto riguarda il nostro paese. Non crediamo di peccare di narcisismo e autocelebrazione, riferendo che quando il documento passa in rassegna i criteri utilizzati per misurare la qualità, un giudizio lusinghiero viene riservato al metodo elaborato per il progetto dell'Aib sulle biblioteche pubbliche, del quale vien posta in evidenza l'originalità. Lo studio fornisce poi un "meccanismo di misurazione" (toolbox), costituito da 53 indicatori di rendimento e da alcune linee guida per la loro applicazione. Le misure e gli indicatori previsti (*target population provision, cost, use, timeliness, needs filled, user satisfaction*) vengono variamente incrociati e utilizzati per fornire informazioni in relazione a diverse questioni: *library context, staff, service points, opening hours, library users, library*

*uses, library materials, enquiry services, interlibrary loans, library facilities.*

L'attenzione sugli indicatori dell'efficacia prevale leggermente sugli

altri aspetti, per cui il meccanismo appare orientato — come del resto era negli obiettivi del committente — a valutare in primo luogo il rendimento delle biblioteche sul versante dei servizi. Proprio gli indicatori relativi ai servizi appaiono, forse per questo, un po' troppo numerosi e talvolta macchinosi da calcolare.

A partire da gennaio di quest'anno, poi, è disponibile anche una bozza del testo provvisorio di una norma Iso - *Performance indicators for libraries*, elaborata dopo quasi tre anni di studio da un gruppo di lavoro coordinato

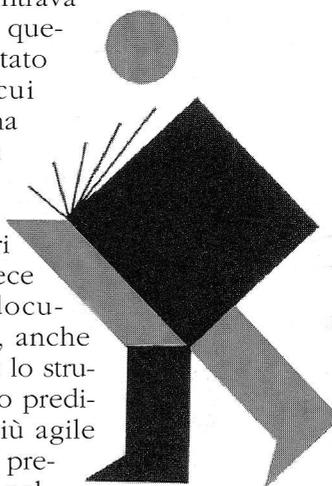


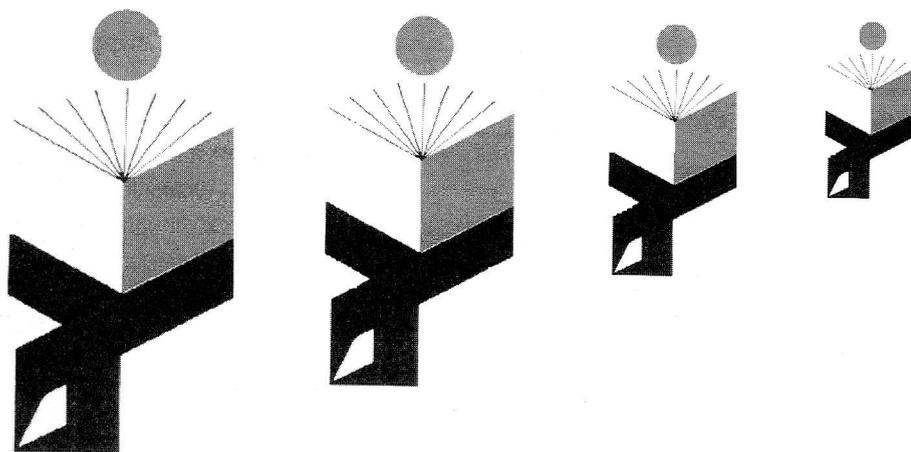
dall'americano Charles Mc Clure della School of information studies della Syracuse University, cui hanno preso parte esperti provenienti da vari paesi. Il Gruppo ha operato all'interno della Sottocommissione 8 (Library statistics) dell'Iso TC46, la commissione che si occupa di normalizzazione nel settore della biblioteconomia e della documentazione. La proposta di norma, che è ora al vaglio dei diversi membri Iso — tra cui anche l'apposita sottocommissione dell'Uni-Diam italiana, attiva dal 1993<sup>10</sup> —, dovrebbe essere approvata e licenziata entro pochi mesi. Essa presenta molti aspetti in comune con il lavoro del progetto europeo citato in precedenza (la struttura del documento è sostanzialmente la stessa, essendo esso composto da definizioni, liste di indicatori e raccomandazioni per il

loro uso; non rientrava negli obiettivi di questo lavoro uno stato dell'arte, per cui manca la rassegna della letteratura professionale e delle ricerche effettuate nei vari paesi, che è invece presente nel documento della Ce), anche se in questo caso lo strumento che è stato predisposto appare più agile (gli indicatori già preparati e illustrati nel

documento sono per ora solo 26, cui se ne aggiungeranno pochi altri sui servizi e sul personale, che nella stesura attuale non sono ancora disponibili). Nel complesso, si direbbe che la norma intende coprire solo gli aspetti più consolidati e tradizionali dei servizi bibliotecari, lasciando un po' in ombra i servizi più innovativi, legati all'introduzione delle tecnologie informatiche. Per il resto l'attenzione si concentra maggiormente sul trattamento dei documenti e sull'efficienza e se si può notare qualche lacuna, ciò riguarda forse la valutazione della qualità delle raccolte. Altri miglioramenti potranno essere apportati ad alcune definizioni, al momento ancora equivoche, il che non appare perdonabile, considerando che esse sono il prodotto dell'ente che porta la responsabilità della normalizzazione a livello mondiale.

Con questa norma l'Iso completa il quadro degli strumenti di lavoro messi a disposizione dei bibliotecari: infatti la norma 2789 era molto più generica e sembrava pensata per favorire il confronto e l'analisi comparativa a grandi linee, mentre in questo caso gli indicatori vanno più in profondità e si adattano meglio alla rilevazione e all'analisi dei dati di una singola biblioteca. ➤





Quest'ultima considerazione consente di notare quello che è forse uno dei limiti maggiori di questo pacchetto di indicatori — come, del resto, anche di altri strumenti simili, ivi compresi i criteri usati per l'indagine dell'Aib — che perdono di efficacia se si prova ad utilizzarli per analizzare i dati di una biblioteca che agisce in regime di cooperazione. All'interno di un sistema di biblioteche, infatti, cambiano i riferimenti all'utenza potenziale, cambia il modo di valutare la copertura bibliografica delle raccolte e molti altri parametri vanno calcolati tenendo conto di ciò che l'insieme delle strutture cooperanti è in grado di offrire. Sarebbe ingeneroso, comunque, insistere oltre sui difetti riscontrabili in questi due lavori, per i quali un giudizio definitivo deve attendere la versione finale e ufficiale. Non va trascurata l'importanza che riveste il fatto che organismi come l'Iso e la Commissione delle Comunità europee intervengano in un settore tanto importante della biblioteconomia, quale è quello della valutazione. C'è da augurarsi che questi strumenti vengano presto pubblicati e siano sottoposti quindi al vaglio dell'esperienza, che potrà portare ad eventuali revisioni e miglioramenti ben meditati. Si può preve-

dere che molte biblioteche li adotteranno ed anche per questo sarebbe importante che essi siano presto resi disponibili anche in lingua italiana, per poterne sperimentare la rispondenza ai problemi delle nostre biblioteche: sarebbe molto interessante, ad esempio, provare ad applicare ad essi un sistema di correlazione e ponderazione del tipo di quello ideato per l'indagine promossa dall'Aib. Potrebbe essere questa un'occasione per ritornare su quella esperienza e sulle basi teoriche su cui essa si fondava, verificandone la correttezza, e al tempo stesso avremmo forse la possibilità per dare un piccolo contributo all'avanzamento degli studi in un importante settore del management delle biblioteche. ■

**Note**

<sup>1</sup> Ad una rassegna dei metodi di valutazione delle raccolte ho dedicato le p. 745-754 del mio articolo *Problemi di misurazione e valutazione dell'attività bibliotecaria. Dall'analisi di sistema agli indicatori di qualità*, in *Il linguaggio della biblioteca. Scritti in onore di Diego Maltese*, raccolti da Mauro Guerrini, Firenze, Regione Toscana-Giunta regionale, 1995, p. 733-767.

<sup>2</sup> A. SERRAI, *Guida alla bibliotecono-*

*mia*, Firenze, Sansoni, 1981, p. 118. Il sesto e ultimo capitolo della *Guida* (p. 118-131) è intitolato *Misura e valutazione delle biblioteche*.

<sup>3</sup> *Ivi*, p. 121.

<sup>4</sup> Ho illustrato diffusamente i meccanismi di controllo mediante feedback del sistema biblioteca nella terza parte del mio recente volume *Introduzione allo studio della biblioteconomia. Riflessioni e documenti*, Manziana, Vecchiarelli Editore, 1995, p. 193-304. Il più organico contributo italiano alla definizione della biblioteca in quanto sistema rimane G. TIRELLI, *Il "sistema" biblioteca*, Milano, Editrice Bibliografica, 1990.

<sup>5</sup> G. BRUNORO, *Analisi delle componenti principali*, Milano, Franco Angeli, 1988, p. 7-8.

<sup>6</sup> *Quanto valgono le biblioteche pubbliche? Analisi della struttura e dei servizi delle biblioteche di base in Italia*, Roma, Aib, 1994.

<sup>7</sup> N. MOORE, *Quantificare l'indefinitibile: la misurazione del rendimento dei servizi bibliotecari*, "Bollettino Aib", 34 (1994), 4, p. 401-408; il passo citato è a p. 405 dell'articolo, che riproduce la relazione presentata al XI Congresso nazionale Aib, tenutosi a Roma il 26-28 ottobre 1994.

<sup>8</sup> Cfr. *Quanto valgono le biblioteche pubbliche?* cit., p. 30-45.

<sup>9</sup> Cfr. D. FUEGI, *Indicatori su rendimento e modelli di gestione delle biblioteche*, dattiloscritto.

<sup>10</sup> Avevo dato notizia dell'istituzione di una sottocommissione per la standardizzazione della statistica bibliotecaria all'interno della Commissione Uni-Diam in *Uno standard anche per le statistiche?*, "Biblioteche oggi", 11 (1993), 3, p. 30-32. In questi mesi si è concluso il lavoro di traduzione della norma Iso 2789-1991 — *International library statistics*, cui facevo riferimento in quell'intervento.

I disegni che illustrano questo articolo sono tratti da un progetto di segnaletica curato da Renato Calligaro per il Consorzio di pubblica lettura "S. Satta" di Nuoro.