

# Efficienza vs efficacia

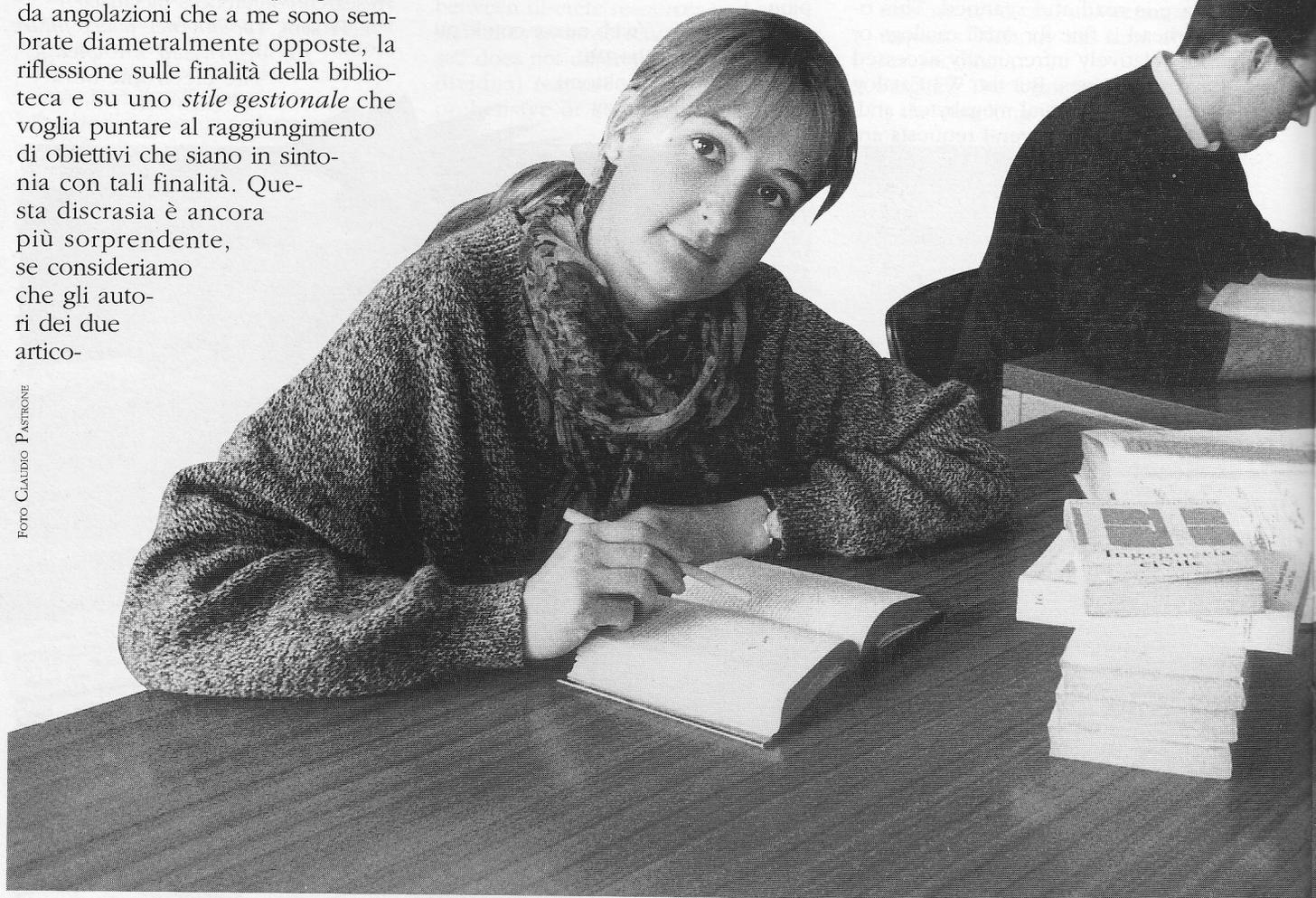
*Nuove strade per progettare la qualità*

**A**lcuni contributi apparsi nei mesi scorsi nello spazio "Argomenti" di questa rivista hanno nuovamente prospettato, da angolazioni che a me sono sembrate diametralmente opposte, la riflessione sulle finalità della biblioteca e su uno *stile gestionale* che voglia puntare al raggiungimento di obiettivi che siano in sintonia con tali finalità. Questa discrasia è ancora più sorprendente, se consideriamo che gli autori dei due articoli-

li ai quali mi riferisco, entrambi molto interessanti, operano nello stesso ambiente (biblioteche universitarie) e vi esercitano le stesse funzioni (coordinamento).

Nel novembre del '96 Giovanni Di Domenico ha esordito in modo lapidario: "La soddisfazione degli utenti (*user satisfaction*): né più, né meno dovrebbe essere questo l'obiettivo principale, e questa la misura, delle biblioteche orientate all'efficacia".<sup>1</sup> Il suo saggio proseguiva ricordando anche la necessità di rendere produttive al massimo le risorse disponibili, in modo di tradurle in offerta di servizi, ma si con-

FOTO CLAUDIO PASTRONE



centrava poi sul contatto tra la biblioteca e il suo pubblico e proponeva strumenti e metodi per gestire questo rapporto e per analizzare le aspettative che gli utenti ripongono nella biblioteca e la percezione che essi hanno del servizio che viene loro erogato.

Nel suo articolo, pubblicato sul fascicolo di marzo di quest'anno, Anna Maria Tammaro parte dall'intenzione di proporre un modello operativo fondato su indicatori di rendimento nel quale i risultati vengano misurati "rispetto agli input, dando la misura dell'efficienza, e rispetto all'output, dando la misura dell'efficacia",<sup>2</sup> e sottolinea molto acutamente che "gli indicatori devono

rappresentare le dinamiche dei processi di cambiamento in atto [...]". In altre parole, gli indicatori di rendimento devono *migliorare* il rendimento".<sup>3</sup> È di fondamentale importanza dare al lavoro di misurazione e valutazione un obiettivo preciso, se non vogliamo che esso diventi un esercizio privo di significato e meramente accademico. Anderando però ad un modello aziendalistico (a p. 68 leggiamo: "Il modello di riferimento della biblioteca universitaria è ora l'azienda e, come l'azienda, la biblioteca è regolata dalle leggi del mercato e della concorrenza. L'unica differenza è che non c'è profitto, ma i risultati delle attività vanno valutati rispetto agli obiettivi strategici"), del quale nei fatti finisce con l'adottare solo la spinta a massimizzare la produttività, mi pare che la Tammaro rischi però di individuare gli obiettivi della biblioteca unicamente nell'efficienza.

Aziende manifatturiere e agenzie di servizi hanno sicuramente alcuni aspetti in comune e mi pare che il tentativo di introdurre metodi di gestione manageriale all'interno delle amministrazioni pubbliche, ivi comprese le biblioteche, lo confermi. Ciò che mi convince meno è che, in nome di questi principi, ci si fermi ad analizzare il processo produttivo e si perda di vista il destinatario dei prodotti, orientando l'attività gestionale verso obiettivi che potrebbero non corrispondere ai fini istituzionali delle biblioteche. Il motivo per cui, secondo la Tammaro, sarebbero da privilegiare questi aspetti sono illustrati così: "Molto spesso nella letteratura professionale si dà particolare importanza ad indicatori, semplici o composti, di efficacia dei servizi al pubblico, minimizzando l'aspetto dei costi".<sup>4</sup> Tutta l'elaborazione delle argomentazioni e la proposta di criteri di misurazione che vengono sviluppate nelle pagine successive sono dedicate al controllo dei co-

sti. L'autrice è consapevole dei rischi che si corrono in questi casi:

Se si accentua l'attenzione all'input si misura l'efficienza e si trascura l'output, cioè l'efficacia. È possibile infatti che qualche coordinatore si accontenti delle misure di costo, che sono relativamente più facili da conoscere, e non predisponga batterie di indicatori di rendimento complete anche della misura di aspetti relativi all'uso. La centralità dell'utente nella riorganizzazione delle biblioteche universitarie non è mai abbastanza sottolineata. Di solito l'utente delle università è ben conosciuto ed è anche un utente molto esigente, che non si fa trascurare. Ma spesso ciò che l'utente chiede non è sempre quello di cui ha bisogno, cioè non sempre l'utente è ben consapevole di quello che la biblioteca potrebbe dargli. Gli studi sull'utente dovranno acquistare maggiore rilevanza di quanta ne abbiano mai avuta finora. Ciò nonostante, una prima fase della misurazione e valutazione del rendimento, laboriosa ma necessaria, dovrà prendere l'avvio dall'utilizzazione delle risorse, per cambiare se si scopre che ciò che viene fatto non corrisponde a ciò di cui gli utenti hanno bisogno.<sup>5</sup>

Se si esclude l'ultima frase — che lascerei per il momento da parte, perché non mi è chiaro come dalle indagini su costi e produttività si possa passare così bruscamente all'individuazione dei bisogni degli utenti, e viceversa — mi pare che alla fine si ritorni a quello che è il nucleo centrale dell'articolo di Giovanni Di Domenico: accoglienza dell'utente, analisi della domanda, aspettative di servizio, opinione sul servizio, rilevazione del grado di soddisfazione, applicazione dei risultati di queste indagini al miglioramento della qualità complessiva della biblioteca. Dovrebbe essere inutile precisare che, in alternativa o in aggiunta ai metodi di rilevazione che Di Domenico presenta, a titolo esemplificativo, nel suo articolo, la letteratura professionale mette a disposizione di chi intendesse monitorare tali fenomeni ►



Foto Marc Piatoux



varie tecniche di intervento. Al di là delle accentuazioni assai diverse e del fatto che ciascuno dei due autori tenda a privilegiare solo un aspetto delle questioni sul tappeto, non mi pare che essi giungano al punto di negare l'importanza dell'altra faccia del problema. Come credo si sia già capito, mi sento molto più affine alla sensibilità e all'approccio di Di Domenico rispetto a quanto proposto da Tammaro, in quanto, pur essendo convinto che per le biblioteche l'effici-

ienza sia un prerequisito importante e forse indispensabile, penso che esse debbano in primo luogo e tenacemente perseguire l'efficacia. Ma c'è anche un'altra considerazione che mi spinge a privilegiare i temi dell'efficacia: se mi guardo intorno, infatti, non avverto il pericolo che nel nostro paese le biblioteche si occupino "troppo" degli utenti e della loro soddisfazione, mentre noto molti bibliotecari intenti a scrutare con attenzione il proprio ombelico.

Del resto, una rassegna delle indagini svolte a scopo valutativo tra le biblioteche di base italiane nell'ultimo decennio, i cui risultati vengono pubblicati proprio su questo fascicolo della rivista,<sup>6</sup> ha posto in evidenza che solitamente due terzi dei dati raccolti riguardano la struttura della biblioteca (risorse, sede, patrimonio, orari di apertura etc.) e solo per un terzo l'attenzione delle indagini censite è stata dedicata ai servizi erogati. Andando poi a vedere quali sono gli indicatori "più gettonati" troviamo ai primi posti il numero di volumi posseduti pro capite, il numero di prestiti effettuati pro capite, le accessioni annue pro capite, la composizione dell'utenza, la spesa pro capite. Da questo punto di vista, mi pare che non ridano né Sparta né Atene: tra gli indicatori più frequentemente utilizzati non troviamo né quelli relativi alla produttività e all'economicità, né quelli riguardanti la soddisfazione dell'utenza.

Se la ricerca avesse riguardato le biblioteche delle università il risultato non sarebbe stato certamente più confortante, in quanto l'attività di misurazione in questo settore è sicuramente meno sviluppata che nelle biblioteche pubbliche di ente locale.

Si può dire che, da questo punto di vista, le biblioteche sono tutte uguali, a prescindere dall'appartenenza amministrativa e al di là della fisiologica differenza di funzioni e situazioni: anche se questa può apparire una semplificazione eccessiva — non ho difficoltà ad ammettere che ciò non è vero al cento per cento — non credo possa essere messo in discussione il fatto che le biblioteche esistono principalmente per erogare servizi e per fornire informazioni e documenti ad uno specifico bacino d'utenza. Pertanto, lo scopo dell'attività di valutazione non può che essere principalmente quello di verificare se una biblioteca abbia raggiunto o

meno i propri obiettivi, e, nel caso in cui gli obiettivi siano ancora lontani, misurare l'entità dello scostamento. Va da sé che i risultati della valutazione debbono essere utilizzabili nel ciclo gestionale e costituire una parte integrante, e qui condiviso pienamente la posizione espressa da Anna Maria Tammaro, quando scrive che elaborare degli indicatori di rendimento deve servire innanzi tutto a migliorare il rendimento stesso.

Sia chiaro che qui non si intende disconoscere l'importanza del controllo dei costi, ma si vuole soltanto evitare che restino in ombra una scala di valori e un ordine di priorità che invece ritengo vadano fermamente salvaguardati. Il lavoro di rilevazione statistica non va applicato unicamente o prevalentemente alla misurazione degli input e alla valutazione del funzionamento interno della struttura, perseguendo così solo l'efficienza (vale a dire il rapporto tra le risorse impiegate e i prodotti), che invece per le biblioteche è funzionale e subalterna alla creazione degli output di servizio, e cioè al raggiungimento dell'efficacia (che rapporta i risultati agli obiettivi).

Questa impostazione mi pare che trovi conferma anche nel più recente manuale di misurazione prodotto da un autorevole organismo internazionale e destinato proprio alla tipologia di biblioteche in cui operano gli autori dei due contributi da cui ho preso le mosse: mi riferisco alle linee guida dell'IFLA per le biblioteche universitarie,<sup>7</sup> in cui viene presentata una lista di 17 indicatori, che mostrano in modo inequivocabile quali sono le priorità individuate dal gruppo di lavoro che ha preparato la pubblicazione (cfr. Tabella 1).

La proposta è di dedicare prevalentemente l'attenzione alla misurazione del rendimento dei servizi al pubblico, e quindi a verificare l'efficacia di una biblioteca tutta proiet-

**Tabella 1**

**IFLA international guidelines for performance measurement in academic libraries**

*Uso della biblioteca*

1. Penetrazione nel bacino d'utenza potenziale
2. Orari di apertura in rapporto alla domanda

*Qualità della collezione*

3. Grado di copertura rispetto a liste di controllo preparate da esperti
4. Uso della collezione in generale
5. Uso della collezione per aree di soggetto
6. Percentuale di documenti non richiesti

*Qualità del catalogo*

7. Tasso di successo nella ricerca per titoli
8. Tasso di successo nella ricerca per soggetti

*Disponibilità dei documenti*

9. Velocità nell'acquisizione dei documenti.
10. Velocità nel trattamento dei documenti
11. Disponibilità dei documenti richiesti
12. Velocità dei servizi di document delivery
13. Velocità del servizio di prestito interbibliotecario

*Servizi di reference*

14. Tasso di risposte corrette

*Uso remoto*

15. Usi remoti pro capite

*Soddisfazione degli utenti*

16. Soddisfazione degli utenti
17. Soddisfazione degli utenti per i servizi ad uso remoto

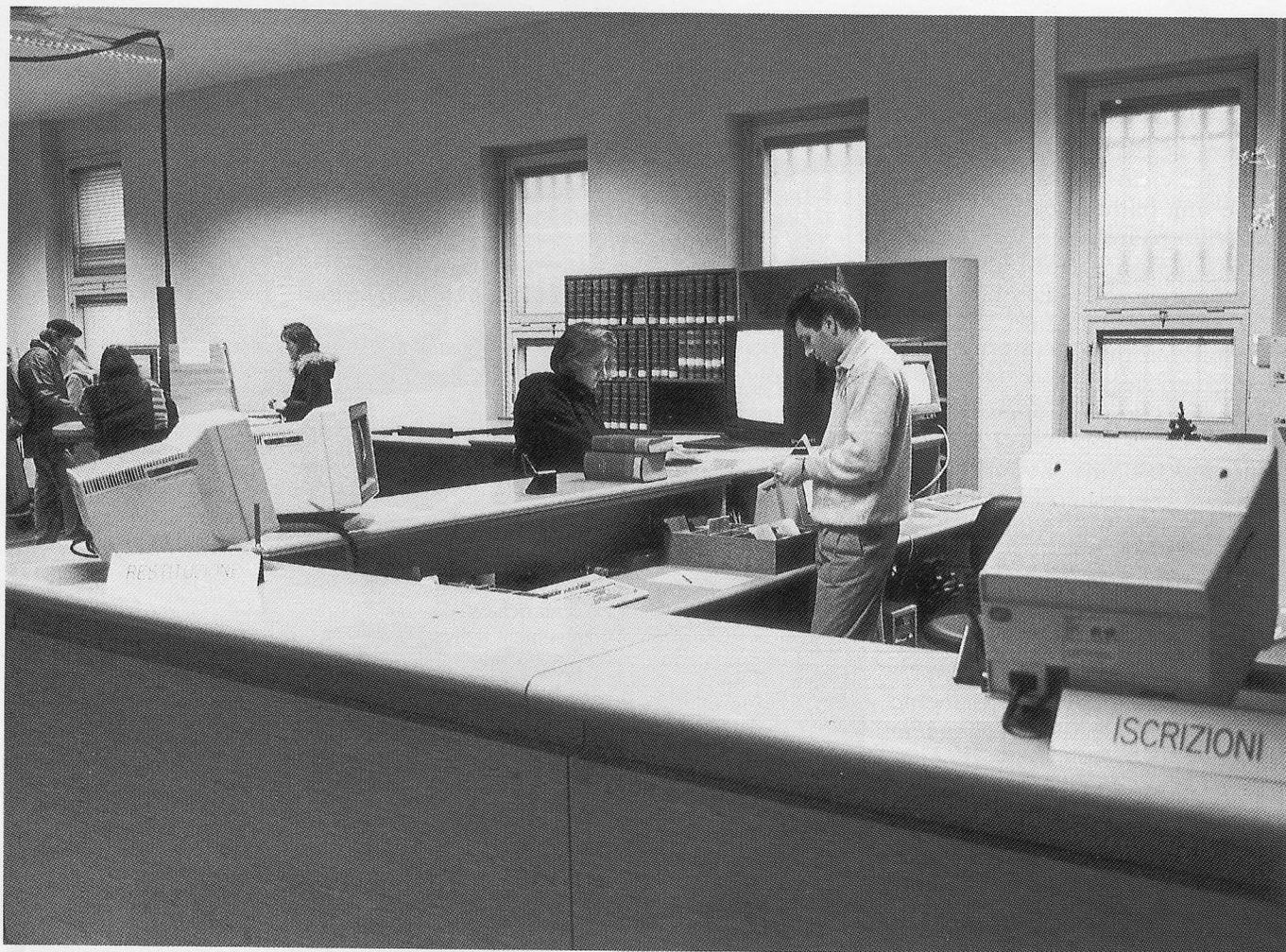
tata verso i suoi utenti. Per questo motivo può essere utile provare a riflettere un po' anche sul titolo del volumetto dell'IFLA: *Measuring Quality*. La scelta del titolo ci induce a considerare che possa essere questa la lettura che dall'interno del nostro settore è possibile fare delle teorie della qualità. Pur non potendo liquidare così, in poche parole, questioni tanto complesse quali sono quelle del *Total Quality Management*, vale la pena di soffermarsi almeno su una ipotesi, che si potrebbe esprimere con una sorta di slogan: la qualità di una biblioteca è la sua efficacia. Procedendo sempre per slogan, forse un po' troppo semplicistici e categorici, potremmo dire che, se per le biblio-

teche il servizio è tutto e viene prima di ogni altra cosa, allora la qualità è la misura della stessa ragion d'essere della biblioteca.

Di grande interesse, a questo proposito, è lo studio della parte introduttiva del manuale (p. 11-22), della quale va riportato almeno un passo:

For a library, managing service quality would mean something like this:

- To define the library's mission and primary user group;
- To discover users' stated or implied needs;
- To establish long-term goals and short-term objectives;
- To design adequate services;
- To deliver those services to the highest possible level;



**Biblioteca dell'Università cattolica di Milano: la zona dei servizi di informazione e distribuzione**

- To measure performance, and to compare performance and goals;
- To implement a structure of continuous performance improvement;
- To build up a climate of user orientation and service quality.<sup>8</sup>

Quindi, la qualità va perseguita fin dal momento in cui si comincia ad abbozzare un progetto di biblioteca e questi principi debbono ispirare in ogni contingenza l'azione del bibliotecario.

La questione è stata messa bene a fuoco da Sergio Conti in un lavoro prodotto a conclusione del Master organizzato dall'Università Cattolica e dallo IAL.

Dopo aver brevemente ricordato il clima che ha accompagnato l'evol-

uzione delle biblioteche in Italia a cavallo tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio del decennio che stiamo vivendo, Conti così scrive:

È di questi anni una prima maturazione della consapevolezza che il paradigma sul quale la biblioteca deve strutturarsi e modellarsi è la comunità da servire (sia essa la popolazione residente in un comune o gli studenti e i docenti di un'università o la comunità scientifica nazionale e internazionale che si occupa di un determinato ambito del sapere) con i suoi bisogni di informazione e lettura, di studio e di ricerca e che comprende non solo chi già usa della biblioteca ma anche quanti ancora non ne sono utenti. Da qui l'attenzione all'utente, la misurazione e la valutazione dell'efficacia dei

servizi erogati, l'uso di quegli indicatori che prendono a divisore la totalità dell'utenza reale e potenziale, lo sforzo continuo di conoscenza e comprensione dei bisogni e di adeguamento ad essi dell'organizzazione bibliotecaria.<sup>9</sup>

Proseguendo nel suo ragionamento, Conti spiega in modo eccellente che progettare la qualità di una biblioteca significa realizzarne la *mission*:

La qualità nelle organizzazioni che si occupano della produzione e della vendita o dell'erogazione di beni e servizi non risponde a requisiti astratti o di teorica perfezione ma ha per obiettivo la soddisfazione del cliente; è in sostanza la qualità attesa dal cliente

e nel contempo la qualità percepita dallo stesso.<sup>10</sup>

Tre sono gli elementi che, a parere di Conti, occorre porre alla base della progettazione della qualità in un servizio pubblico quale è la biblioteca:

- a) la chiarezza della *mission* della biblioteca, ossia il suo ruolo nella comunità e gli scopi a carattere generale che essa persegue;
- b) la consapevolezza delle difficoltà derivanti dalla mancanza nel nostro paese di una cultura della biblioteca e quindi da una scarsa consuetudine degli utenti ad utilizzare i servizi di informazione e lettura, per cui i loro bisogni rimangono in buona parte inespressi;
- c) la capacità di analizzare i bisogni già espressi e di individuare e far emergere quelli potenziali.

In definitiva, se ne ricava che la biblioteca deve impegnarsi a sviluppare sensibilità e capacità di messa a punto del servizio, per intercettare una quota sempre maggiore di pubblico potenziale, senza accontentarsi di soddisfare chi già è utente della biblioteca.

Si tratta di un compito tanto più gravoso, perché ci viene richiesto di fare un passo avanti rispetto al modo in cui abbiamo inteso finora il lavoro di valutazione, andando oltre i dati quantitativi. Ecco perché mi pare insufficiente tenere sotto controllo le risorse finanziarie, umane, documentarie ecc., né direi che basta limitarsi a valutare quanto si riesce a farle rendere attraverso le procedure biblioteconomiche e quanto valore si riesce ad aggiungere alle risorse attraverso l'interazione con l'utenza (ad esempio: come e quanto le raccolte si trasformano in consultazioni, come e quanto la professionalità dei bibliotecari si trasforma in servizi di consulenza ecc.). Tutto ciò va fatto, ma proiettandolo in direzione della valutazione della soddisfazione dell'utenza.

Bisognerebbe riuscire a cogliere il valore che la biblioteca riveste per l'utente, basandosi sulla misura dei vantaggi che egli può trarre dall'uso delle informazioni e dei documenti che la biblioteca offre. Ma l'applicazione alle biblioteche dell'analisi costi-benefici presenta notevoli difficoltà. Infatti, tale metodologia di solito tende a giustificare l'esistenza di un'azienda che produce beni o servizi mettendo a confronto input e output, costi e benefici: nella determinazione dei benefici si segue di massima il principio della "disponibilità a pagare" degli utenti, ricorrendo ai prezzi di mercato tutte le volte che ciò è possibile.<sup>11</sup> Ma le biblioteche non hanno operato finora in regime di concorrenza, né si può dire che le trasformazioni in corso abbiano prodotto un "sistema dei servizi bibliotecari e documentari" controllato dal mercato. Non esistendo altri venditori che forniscono servizi paragonabili integralmente a quelli erogati dalle biblioteche, è quindi difficile quantificare la disponibilità degli utenti a pagare, ad esempio, per la completezza o per la tempestività dei servizi di accesso all'informazione e di fornitura dei documenti: qualcosa comincia a muoversi in questa direzione e l'affacciarsi sul mercato (è lecito cominciare ad usare questo termine?) di soggetti privati che vendono servizi di documentazione può sicuramente fungere da stimolo e aiutarci a battere queste nuove strade. ■

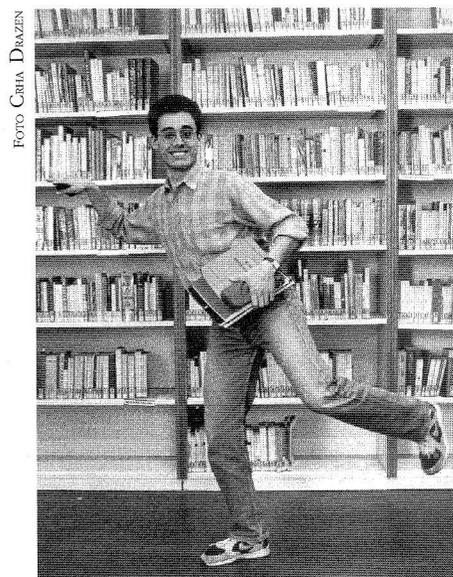
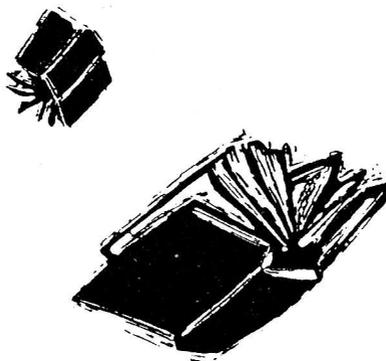


FOTO CRINA DRAZEN

## Note

<sup>1</sup> G. DI DOMENICO, *Progettare la user satisfaction. Come la biblioteca efficace gestisce gli aspetti immateriali del servizio*, "Biblioteche oggi", 14 (1996), 9, p. 52-65; la citazione è da p. 52.

<sup>2</sup> A.M. TAMMARO, *La biblioteca universitaria quantificabile. Un modello operativo per la gestione consapevole del sistema bibliotecario d'ateneo*, "Biblioteche oggi", 15 (1997), 2, p. 66-77; la citazione è da p. 72.

<sup>3</sup> *Ivi*, p. 69.

<sup>4</sup> *Ibidem*.

<sup>5</sup> *Ivi*, p. 73.

<sup>6</sup> Cfr. A. GALLUZZI, *Dieci anni di indagini sulle biblioteche pubbliche*, "Biblioteche oggi", 15 (1997), 5, p. 42-53.

<sup>7</sup> IFLA SECTION OF UNIVERSITY LIBRARIES & OTHER GENERAL RESEARCH LIBRARIES, *Measuring quality. International guidelines for performance measurement in academic libraries*, a cura di Roswitha Poll - Peter te Boekhorst, in collaborazione con Ramon Abad Hiraldo, Aase Lindahl, Rolf Schuurmsa, Gwenda Thomas e John Willemsse, München, Saur, 1996.

<sup>8</sup> *Ivi*, p. 12.

<sup>9</sup> S. CONTI, *Progettare l'efficacia e la qualità dei servizi di una nuova biblioteca*. Tesi di diploma. Università Cattolica del Sacro Cuore - IAL Nazionale, Master in gestione e direzione della biblioteca, 1977, p. 2.

<sup>10</sup> *Ivi*, p. 3.

<sup>11</sup> Cfr. F. NUTI, *L'analisi costi-benefici*, Bologna, il Mulino, 1987, p. 55.