

# La valutazione del servizio

*Una funzione cruciale del management che acquista sempre più rilevanza nella cultura della biblioteca*

Un'espressione semplice come "valutazione del servizio" si presta a una tale varietà e molteplicità di definizioni e di interpretazioni che non stupisce l'estrema abbondanza della letteratura professionale ad essa legata. Roswitha Poll (*Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken, "Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie"*, 1992, 2, p. 95-109) nota come per questo argomento, trattato prevalentemente nei paesi di lingua inglese, in Scandinavia e in Francia, di meno in Germania, già nel 1982 la bibliografia contasse 220 titoli. L'articolo contiene un'utile puntualizzazione della terminologia: vi si nota ad esempio come la valutazione non debba considerare i singoli lavoratori, né l'analisi costi-benefici e la preparazione di statistiche, che pure ne costituiscono un importante elemento di base: essa comporta necessariamente un confronto tra le prestazioni e gli obiettivi prefissati e la valutazione delle variazioni di tale rapporto. Per questa ragione è necessario conoscere le risorse ed avere ben chiari gli obiettivi. È soprattutto il confronto quello che conta: i semplici dati sul costo per studente o sull'incidenza degli acquisti non sono sufficienti. Tutti i titoli riportati dalla bibliografia essenziale sono in

inglese, tranne una pubblicazione franco-canadese; la citazione più vecchia (*Measuring the goodness of library services: a general framework for considering quantitative measures*, "Journal of documentation", 1973, 3, p. 315-332) si riferisce a Richard H. Orr, un autore molto citato nella letteratura specialistica: si veda ad esempio Dan H. Revell, *Performance measures for academic libraries*, in *Encyclopedia of library and information science* a cura di Allen Kent (vol. 45, Suppl. 10, 1990, p. 294-333).

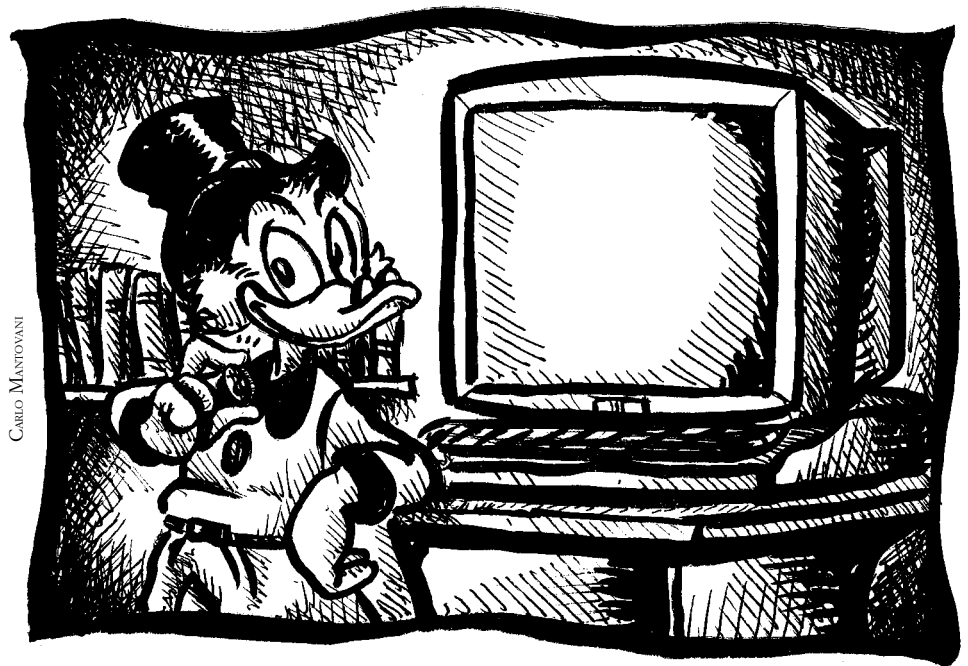
Il primo presupposto dell'espressione "valutazione del servizio" è che si tratta per l'appunto di un servizio, la cui efficacia è da valutare. Si richiede quindi la consapevolezza che l'attività della biblioteca, nel suo insieme e negli aspetti settoriali, è finalizzata a un servizio per la comunità nell'interesse della quale la biblioteca stessa è nata e vive. Verità addirittura banale, così ovvia che a volte viene trascurata o dimenticata. Ma, dato per scontato che la consapevolezza del servizio sia sempre presente in ogni fase del lavoro in biblioteca, la convenienza di rendere al meglio questo servizio fa sì che le domande sul suo grado di soddisfacimento coinvolgano l'intera attività del bibliotecario ed inva-

dano pesantemente i campi dell'organizzazione (ne sanno qualcosa le discussioni sulla qualità totale), dell'amministrazione, dell'educazione professionale, dell'edilizia, dello sviluppo e della gestione delle raccolte, delle informazioni, della catalogazione e così via. Valutazione globale e valutazioni settoriali, al fine di considerare fino a che punto gli utenti siano soddisfatti e quali accorgimenti siano opportuni per migliorare le prestazioni. Di qui il riconoscimento che, ad evitare l'identificazione della valutazione del servizio con la scienza della biblioteca, convenga limitarne l'ambito alle tecniche che consentono questa valutazione, lasciando i presupposti senza tuttavia trascurare il fatto che essi sono, per l'appunto, presupposti. Ecco che potremo affrontare piuttosto argomenti legati alla normalizzazione, alla statistica, a criteri matematici, alle ricerche di mercato.

Il curatore di un fascicolo di "Library trends" dedicato a questo problema (*Perspectives on quality in libraries*, Thomas W. Shaughnessy issue editor, Winter 1996) mette in evidenza la difficoltà di descrivere e di misurare la qualità del servizio. Gli autori del primo contributo (Thomas Seay, Sheila Seaman e David Cohen, *Measuring and improving the quality of public services: a hybrid approach*, p. 464-490) riconoscono che l'adozione di strategie proprie del commercio porta a considerare gli utenti come clienti (ed è infatti questa parola, *clienti*, che tende a soppiantare il troppo usato *utenti*, che a sua volta ha soppiantato i termini *lettori*, forse perché ritenuto troppo limitativo, e *pubblico*, che ha il difetto di rispondere meno alla tendenza dominante nella società del consumo): la biblioteca dovrà quindi basarsi sulle reazioni dei clienti ed organizzare di conseguenza la gestione dei propri servizi. Anche in un campo più circoscritto come quello della cataloga-

zione le necessità degli utenti sono ritenute primarie per la qualità del servizio, come la derivazione diretta da fonti esterne, il livello minimo e così via, con una definizione elastica che non può avere valore universale (Sarah E. Thomas, *Quality in bibliographic control*, p. 491-505). E così, Sarah M. Pritchard insiste sull'orientamento verso gli utenti delle biblioteche universitarie (*Determining quality in academic libraries*, p. 572-594), mentre Patricia Kovel-Jarboe (*Quality improvement: a strategy for planned organizational change*, p. 605-630) introduce un aspetto psicologico nel considerare come elemento negativo, nella stesura di un progetto di qualità totale, il timore che il progetto stesso possa fallire.

La difficoltà di trovare un'unità di misura soddisfacente per valutare il servizio è evidenziata anche da Jean-Claude Roda (*L'évaluation des bibliothèques: pour quoi faire?*, "Bulletin des bibliothèques de France", 1994, 1, p. 54-60), che pure apprezza il ricupero dell'aspetto economico, così a lungo trascurato. Egli avverte come le statistiche presentino solo dati quantitativi, mentre i sondaggi di opinioni permettono di valutare sia il servizio svolto che le attese del pubblico. Valutazione non sempre facile, in quanto "l'importanza che si deve accordare al cliente costituisce forse il tallone d'Achille di molti centri di documentazione, biblioteche o altri servizi di informazione", senza eccezione per nessun paese, come già nel 1992 osservava il canadese Rejean Savard nella prefazione a una pubblicazione dell'Association française des documentalistes et des bibliothécaires spécialisés, *Services d'information et qualité: comment satisfaire les utilisateurs* (Paris, ADBS), di Eric Sutter. Il primo capitolo del libro è intitolato per l'appunto *Prendre conscience des insatisfactions*, mentre il secondo tratta il concetto di qualità,



CARLO MANTOVANI

che si evolve con il tempo e richiede non solo che il cliente sia soddisfatto dal contenuto dell'informazione ricevuta, ma anche da come essa gli viene presentata e dal servizio nel suo complesso. Per migliorare la qualità del servizio occorrerà prima di tutto definirne gli obiettivi e poi cercare gli errori eventuali e la loro causa, porvi rimedio e anticipare le disfunzioni con misure preventive e con programmi ben definiti, tenendo conto allo stesso tempo dei costi. Come si vede, sono temi ricorrenti: anche Roswitha Poll, il cui contributo è del medesimo anno, affronta il tema dell'efficienza e dell'efficacia, sia pure per avvertire che si tratta di un tema collaterale che non riguarda direttamente la valutazione del servizio.

La considerazione del pubblico come elemento attivo e non come semplice fruitore passivo di un servizio, che abbiamo visto ben presente anche nei contributi di "Library trends", è posta come elemento essenziale da Annette Davies e Ian Kirkpatrick (*To measure service: ask the library user*, "Library as-

sociation record", Feb. 1994, p. 88-89): benché tutti lo ammettano in teoria, il giudizio del pubblico di solito non viene preso in considerazione e si preferisce porre l'accento sullo "spessore" delle raccolte o sul loro uso. Un'inchiesta svolta alla biblioteca universitaria di Cardiff, dell'Università del Galles, ha rivelato che la dimostrazione dei bisogni degli utenti può rendere sensibili le amministrazioni in un periodo in cui si tende a limitare i fondi a disposizione delle biblioteche. Secondo alcuni le risposte degli utenti potrebbero mettere in dubbio la bontà del servizio (ma direi che questo timore è indizio di una mentalità centrata sul bibliotecario!), anche se dall'inchiesta è risultato che l'80 per cento del pubblico era soddisfatto del comportamento del personale ed il 60 per cento della qualità delle raccolte. Le domande, ridotte a quaranta dopo una prima fase sperimentale, riguardavano tra l'altro l'illuminazione, il rumore, il prestito, le informazioni, la gentilezza, l'efficienza, la disponibilità di computer e di fotocopie, le raccolte, oltre a una domanda sul servizio nel ►

**Fund-raising alla grande.** Il 17 settembre 1997 la New York Public Library ha dato il via a una campagna di raccolta fondi con l'obiettivo di raggiungere cinquecento milioni di dollari, "per assicurare la vitalità della biblioteca nel prossimo secolo". Il finanziamento sarà speso in molte direzioni, dalla conversione retrospettiva agli acquisti di materiale librario e non librario e di attrezzature, dal rinnovo delle succursali a iniziative per il personale ("American libraries", Nov. 1997, p.14-15).

**Pizza connection.** Mihail Gorbacev ha promosso il consumo della pizza in uno sketch commerciale trasmesso da una televisione americana. Con il ricavato alimenterà una fondazione dotata di una biblioteca destinata a conservare i suoi documenti ("Library journal", Feb. 1, 1998, p. 11).

**Una base sicura per le statistiche.** Jim Cole nota l'enorme disparità dei dati in due repertori di biblioteche, dove tra l'altro risultano 1.630 biblioteche contro 11.816 per l'Italia e 310 contro 2.440 per la Repubblica ceca; sta meglio la Finlandia, con 109 contro 190 ("The serials librarian", 31 (1997) 3, p. 88).

suo complesso, con un punteggio da 1 a 7 e suddivisioni per gruppi di utenti (personale, dottorato di ricerca, laureati, studenti dei vari corsi). Erano stati restituiti 1.526 questionari (oltre la metà di quelli distribuiti): dall'esame delle risposte è risultato che il 79 per cento riteneva il servizio nel suo complesso da buono a eccellente, ma che il 20 per cento lo riteneva povero o molto povero, mentre molti punti erano giudicati migliorabili.

Davies e Kirkpatrick riconoscono la convenienza di perfezionare la serie degli indicatori utili per la valutazione del servizio. Questo tema è stato affrontato espressamente da Pierre Meunier (*Des indicateurs universels de performance des bibliothèques*, "Documentation et bibliothèques", 1997, 3, p. 125-135), che esprime la posizione canadese a proposito del progetto di norma ISO 11620 (*Library performance indicators*, 1996) sugli indicatori di rendimento per le biblioteche, ossia sulle voci ritenute adatte per considerare la valutazione del servizio ai fini statistici; nella struttura dell'ISO il Comitato tecnico 46, Sottocomitato 8 si occupa per l'appunto della normalizzazione nel campo della statistica. Meunier insi-

ste sulla considerazione che gli indicatori sono legati alla missione della biblioteca e non possono quindi avere un valore assoluto, mentre la norma ISO, che nasce da una proposta danese del 1991, si applica a tutti i tipi di biblioteche di ogni paese e gli indicatori, attualmente 32 (riportati nella tabella di p. 35), dovrebbero permettere un confronto tra le biblioteche. Si tratta dunque di "veri indicatori universali dell'attività delle biblioteche, con i limiti che questo sottintende".

Anche la sezione per le biblioteche universitarie dell'IFLA ha pubblicato delle raccomandazioni per la valutazione (Roswitha Poll, Peter te Boekhorst, *Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries*, München, Saur, 1996). Come vedremo più tardi, secondo Eric Sutter gli indicatori permettono di conciliare l'inconciliabile: i dati quantitativi e qualitativi.

Nella premessa ad un articolo ormai classico di P.B. Kantor, *The library as an information utility in the university context: evolution and measurement of service* ("Journal of the American society of information science", March/Apr. 1976, p. 100-

112) si trovano anticipati motivi che sarebbero stati sviluppati negli anni successivi: "Esaminiamo il problema di una misurazione obiettiva delle prestazioni della biblioteca, con attenzione particolare al servizio reso ai suoi utenti. Teniamo anche conto che il contesto in cui opera la biblioteca può modificare le prestazioni prefissate, in modo sia proprio che improprio". Kantor aveva proposto un modello matematico riconsiderato da François Lapèlerie (*L'évaluation d'une bibliothèque par la méthode de Kantor*, "Bulletin des bibliothèques de France", 1994, 4, p. 55-66) il quale, pur avvertendo che l'efficacia si fonda sul grado di soddisfacimento del lettore, nota come non si possa ignorare l'aspetto economico del servizio. Il fallimento della ricerca può avere quattro cause: mancata acquisizione, pubblicazione già in lettura, errore della biblioteca ed errore del lettore. Una serie di controlli ha permesso di valutare l'insufficienza delle monografie per oltre il 40 per cento delle ricerche, che giunge al 45 per cento per i periodici, mentre nelle biblioteche universitarie americane il fallimento per mancato acquisto risulta solo per il 6,9 per cento delle ricerche. Cifra bassa quest'ultima, troppo bassa perché risulti del tutto convincente la spiegazione data da Lapèlerie che essa sia dovuta a "un adattamento inconscio della richiesta dei lettori all'offerta che una data biblioteca è in grado di presentare". Quanto ai libri in prestito, l'autore suggerisce di variarne la durata.

Sul rapporto tra i documenti cercati e quelli trovati è stata svolta una ricerca interessante alla biblioteca centrale dell'Università del Punjab, a Lahore (Pakistan) (Sajad Ur Rehman, Shaheena Bashir, *Comparative measurement of book availability in academic libraries*, "The international information & library review", 1993, 3, p. 183-193). Dall'esame di

300 citazioni da parte di 157 lettori risultò soddisfacente il 41,3 per cento delle ricerche. I fattori negativi risultarono dalle pubblicazioni non acquistate (27,9 per cento), non ancora catalogate (0,6) o in prestito (11,6), da insufficienza delle procedure (44,7) e da errore del lettore (15,2). Gli elementi più deboli riguardavano gli acquisti, gli errori di ricerca (soprattutto pubblicazioni segnalate dal catalogo ma non trovate nel catalogo o nella scaffalatura), ma soprattutto le procedure (come l'esistenza di pubblicazioni in sezioni non note agli utenti, o smarrite, spostate o comunque non rintracciabili), per le quali era necessario intervenire immediatamente.

Sulla ricerca catalografica e in particolare sull'uso del catalogo in linea la letteratura, assai abbondante, riguarda almeno in parte la valutazione del servizio, con un confronto tra le cause dei fallimenti totali o parziali delle ricerche ed i rimedi applicabili sia per migliorare le tecniche di consultazione del catalogo che per addestrare il pubblico. Si tratta comunque di un tema specifico che è già stato preso in considerazione in questa rubrica e sul quale si potrà ritornare in avvenire. Mi limito a ricordare a questo proposito un fascicolo del "Journal of the American society for information science" (Special topic issue: *Relevance research*, Apr. 1994), dove si nota come i metodi tradizionali di valutazione basati sui gradi di richiamo e di precisione debbano essere integrati da fattori relativi al peso delle citazioni, alle aspettative degli utenti e al risparmio di tempo. Anche in questo caso, il pubblico e l'economia sono dunque ben presenti.

Un argomento centrale nella problematica della valutazione del servizio bibliotecario è la valutazione delle raccolte. Thomas E. Nisonger ne presenta una bibliografia ►

**Tableau 1. LISTE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE ISO**

<b>Service, activité ou aspect mesuré</b>	<b>Indicateur de performance</b>
<b>SATISFACTION DES USAGERS</b>	Satisfaction des usagers
<b>SERVICES PUBLICS</b>	
<i>Généralités</i>	Pourcentage de fréquentation de la population-cible Coût par usager Entrées à la bibliothèque par personne Coût par entrée à la bibliothèque
<i>Fourniture de documents</i>	Disponibilité des titres Disponibilité des titres demandés Proportion des titres demandés dans la collection Mise à disposition des titres demandés Consultation sur place par personne Taux d'utilisation des documents
<i>Recherche de document</i>	Délai de recherche médian des documents en magasin Délai de recherche médian des documents en accès direct
<i>Prêt de documents</i>	Rotation des collections Prêt par agent Documents en prêt par personne Coût par prêt Prêt par employé
<i>Fourniture de document provenant de sources externes</i>	Délai du prêt entre bibliothèque
<i>Services de renseignement et de référence</i>	Taux de réponses satisfaisantes
<i>Recherche d'information</i>	Taux de succès de la recherche par titre dans le catalogue Taux de succès de la recherche par sujet dans le catalogue
<i>Formation des usagers</i>	Pas d'indicateur décrit dans la présente norme
<i>Installations</i>	Disponibilités des installations Taux d'utilisation des installations Taux d'occupation des places assises Disponibilité des systèmes informatisés
<b>SERVICES INTERNES</b>	
<i>Acquisitions de documents</i>	Délai d'acquisition médian des documents
<i>Traitement des documents</i>	Délai de traitement médian des documents
<i>Catalogage</i>	Coût par titre catalogué
<b>PROMOTION DES SERVICES</b>	Pas d'indicateur décrit dans cette norme
<b>DISPONIBILITÉ ET EMPLOI DES RESSOURCES HUMAINES</b>	Pas d'indicateur décrit dans cette norme



molto dettagliata, con ampi riassunti per ogni voce, relativa alle pubblicazioni e agli articoli usciti tra il 1980 e il 1991 (*Collection evaluation in academic libraries. A literature guide and annotated bibliography*, Englewood, Colo., Libraries unlimited, 1992). Con il termine "valutazione" l'autore intende "la verifica della qualità intrinseca delle raccolte di una biblioteca", ma in senso più ampio come esse servano agli scopi della biblioteca e in quale misura soddisfino i bisogni dei suoi clienti. L'autore dichiara onestamente che dalla bibliografia sono escluse le pubblicazioni non scritte in lingua inglese (p. XI). Questo mi ricorda una frase letta in *Magazines for libraries* di Bill Katz e Linda Sternberg Katz (7. ed., New

Providence, Bowker, 1992, p. 691): "Come per il passato, tutti i titoli sono in inglese". Incomincerò quindi con il citare un articolo tedesco, di Konrad Umlauf, docente di biblioteconomia alla libera università di Berlino (*Bestandskalkulation neu durchdacht*, "Buch und Bibliothek", 1994, 8, p. 638-649), che considera il fabbisogno di libri e di altri mezzi di comunicazione in base alle necessità degli utenti e non tiene conto del numero, quanto del prezzo medio, che presenta un ampio divario tra i vari tipi di pubblicazioni, dai libri per bambini alle edizioni scientifiche. Anche in questo caso ritorna l'affermazione che non esistono dati universali: i compiti delle biblioteche centrali differiscono da quelli delle biblioteche periferiche, mentre il grado di obsolescenza, con la conseguente necessità di sostituzioni, varia a seconda dei settori. Anche il rapporto tra i media varia, poiché gli audiovisivi e soprattutto il materiale elettronico sono in aumento costante. L'autore presenta un modello di tabelle che pongono dettagliatamente in relazione i prestiti nella biblioteca centrale di un sistema urbano e nelle biblioteche decentrate, suddivisi per materie e con il prezzo medio, compresi i giornali, i giochi e le videocassette.

Il medesimo tema è trattato da Sheila S. Intner ed Elizabeth Futas (*Evaluating public library collections: why do it, and how to use the results*, "American libraries", May 1994, p. 410-412), che vedono nella valutazione delle raccolte una possibilità di dimostrare la validità della biblioteca giustificandone le spese di fronte all'amministrazione e alla cittadinanza, perché "le biblioteche hanno bisogno di dimostrare come il pubblico trae beneficio dalle loro spese di denaro proveniente dalle tasse. La valutazione aiuta a farlo". Necessità sulla quale si insiste da

più parti, soprattutto in un periodo nel quale la minaccia di tagli finanziari è divenuta costante. Philip J. Calvert (*Library effectiveness: the search for a social context*, "Journal of librarianship and information science", 1994, 1, p. 15-21) nel sostenere che i criteri di valutazione del servizio devono superare l'opinione dei bibliotecari per comprendere la valutazione del pubblico, ritiene necessario cercare un consenso politico sulla percezione dell'efficacia delle biblioteche, le quali non essendo creature naturali, ma "social creations", devono giustificare la propria esistenza. Calvert presenta in proposito uno studio sull'efficacia della biblioteca, svolto in Nuova Zelanda, ed anch'egli riconosce che la letteratura sulla misurazione dei servizi è così abbondante da richiedere un tempo eccessivo per l'aggiornamento. Ma ritorniamo a Intner e Futas, le quali avvertono come il pesante lavoro richiesto da una valutazione approfondita rischi di distogliere il personale da altre attività, mentre l'intervento di consulenti esterni garantisce maggiore serenità; per contro, l'esperienza del personale e la possibilità di utilizzare i dati a lavoro ultimato consigliano di adottare entrambe le soluzioni, compatibilmente con il bilancio. Le autrici ammettono così tre criteri:

1. Se si vuole stimolare il personale facendo in modo che si senta parte dell'intero processo di sviluppo delle raccolte, sarebbe saggio impiegare tutti od il maggior numero possibile nel lavoro di valutazione. Tuttavia per fare questo si pongono a rischio l'obiettività, il tempo e i costi nascosti; inoltre si dovranno sacrificare dei servizi correnti al pubblico.
2. Se si vuole la valutazione più obiettiva, sincera e senza prevenzioni della raccolta ed un controllo rigido sui costi, allora sarà saggio affidare la valutazione a consulenti esterni. Ma facendo così si sacrificherà probabilmente la conoscenza potenziale ottenuta dal processo di valutazione, che se ne an-

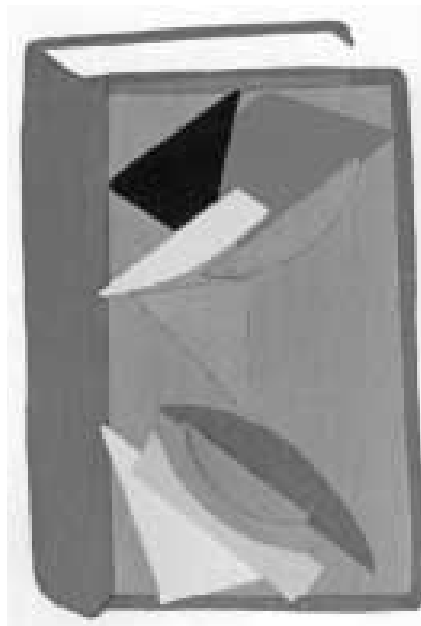
drà con i consulenti i quali non hanno legami duraturi con la biblioteca o con la popolazione.

3. Se si vuole coinvolgere il personale e conservare l'esperienza nella trafila dello sviluppo delle raccolte, assicurando al tempo stesso maggiore obiettività, la scelta più saggia (se ci si può permettere l'investimento) è di utilizzare consulenti esterni da affiancare al personale della biblioteca per eseguire la valutazione.

Altri consigli sul tema vengono da più parti. Steve Black valuta l'efficacia del servizio nel settore dei periodici in una biblioteca universitaria (*Journal collection analysis at a liberal arts college*, "Library resources & technical services", 1997, 4, p. 283-294), considerandone la suddivisione per dipartimenti, per ciascuno dei quali registra il numero degli iscritti, degli abbonamenti con il prezzo medio, il totale dell'utilizzazione e stabilisce un rapporto tra il costo e l'uso, tra gli iscritti e il numero degli abbonamenti, ecc. Il problema della scelta è destinato a complicarsi con l'aumento dei periodici elettronici, che offriranno un'alternativa al costo crescente dei periodici cartacei. Sullo stesso argomento ricordo gli interventi di Emilia Lamaro e di Franco Nasella al 40. congresso dell'AIB (Roma, 26-28 ottobre 1994); gli atti del congresso (*Biblioteche e servizi: misurazione e valutazioni*) sono stati pubblicati nel 1995. Dello stesso congresso mi limito a considerare, in omaggio allo spirito di questa rubrica, il contributo di Nick Moore, *Quantifying the indefinable: measuring the performance of library services*, pubblicato anche in italiano (*Quantificare l'indefinibile. La misurazione del rendimento dei servizi bibliotecari*, "Bollettino AIB", 1994, 4, p. 401-408), che come altri ritiene che le organizzazioni senza fini di lucro debbano usare i medesimi criteri di valutazione usati nell'industria: "questo non significa che si possano permettere di ignorare il loro rendi-

mento. Esse hanno il dovere di assicurare i loro amministratori che impiegano le proprie risorse nel modo più efficiente possibile. Hanno anche il dovere di assicurare i loro utenti che i propri servizi li soddisfino". Compito tutt'altro che semplice, ammette Moore, che non si deve limitare ai desideri del pubblico, ma ai suoi bisogni, che possono anche essere inconsci.

Un altro tema legato strettamente alla valutazione delle raccolte è quello dello scarto: tema anche



questo molto considerato nella letteratura straniera, ma alquanto meno in Italia, anche per le difficoltà burocratiche che sovente presenta questa operazione. D'altronde anche Evan Ira Farber ammette che, benché tutti riconoscano l'importanza dello scarto, di solito l'amore per la conservazione impedisce di attuarlo. Tra i criteri da adottare per la valutazione delle raccolte, suggerisce Farber, accanto alle liste di libri raccomandati può risultare utile un elenco dei titoli ritenuti non più necessari per una biblioteca universitaria (*Books not for college libra-*

*ries*, "Library journal", 1997, 13, p. 44-45).

L'ottimizzazione del servizio trova la sua espressione nel termine *qualità*, che è presente in tutti i temi finora considerati, ma che assume un valore d'insieme che coinvolge l'intera organizzazione del servizio. Alla *démarche qualité*, che riguarda il comportamento, direi la cultura ispirata al concetto di qualità, è dedicato il primo fascicolo 1998 del "Bulletin des bibliothèques de France", che contiene numerosi articoli non solo sulla situazione francese, ma anche sul Regno Unito, sull'Australia, sulla Germania e sulla Spagna, relativi al miglioramento dei servizi pubblici nei confronti dei loro utenti. Il primo contributo (Anne Mayère e Florence Muet, *La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information*, p. 10-18) inizia con la considerazione che "la nozione di qualità è ancora poco salda nelle biblioteche": essa ha una caratteristica globale, che entra in contatto con le attività singole, tra le quali sono prioritarie la valutazione e la ricerca di mercato. La valutazione misura lo scarto tra gli obiettivi e le realizzazioni ed utilizza le statistiche e le inchieste. È necessaria, ma insufficiente e dev'essere collegata alla ricerca di mercato, che sovente è rifiutata per il suo aspetto commerciale proprio del privato, mentre "le nozioni di qualità e di mercato sono legate intimamente... e concorrono insieme alla gestione delle organizzazioni, siano esse private o pubbliche". La cultura della qualità presenta la biblioteca sotto un aspetto nuovo, con un rapporto nuovo nei confronti del pubblico, ma anche del personale, dove ciascuno potrà trovare il posto che maggiormente gli si confà. Nell'intervento successivo ritroviamo il nome di Eric Sutter (*La démarche qualité en bibliothèques. Questions-réponses*, p. 20-23). La coscienza professionale che produce un ►

**Sul significato della conservazione.** Un bibliofilo americano ha acquistato a peso (un dollaro per libbra) 500 scatole di opuscoli dal XVIII al XX secolo scartati dalla New York Public Library dopo la microfilmatura. Il "New Yorker" ha preso posizione contro questa politica degli scarti: "C'è una differenza trascendentale tra il tenere in mano un pezzo di storia e guardarla su uno schermo". La Biblioteca tende a riesaminare la politica degli scarti del materiale deteriorato ("American libraries", March 1998, p. 24-25).

**Pena maggiorata.** Due manoscritti rubati alla Columbia University sono stati recuperati in seguito all'offerta di vendita a un commerciante olandese. La condanna, rapportata al valore di 1,3 milioni di dollari, prevede circa tre anni di reclusione, ma il giudice è propenso a una pena più severa perché "la valutazione non riflette adeguatamente la gravità del delitto". Siamo in attesa della sentenza ("The book collector", Summer 1998, p. 247).

**Manuzio americano.** Il Dipartimento delle raccolte speciali dell'Università della California (Los Angeles) ha ricevuto un fondo di 500.000 dollari per integrare la raccolta di edizioni italiane (Aldine e prealdine) iniziata da Franklin D. Murphy nel 1961, che oggi contiene libri di oltre trecento stampatori ("College & research libraries news", March 1998, p. 206).

lavoro di buona qualità non è certo una scoperta, ma

la sola competenza del personale ed il rispetto delle regole tecniche non bastano ad assicurare un servizio di qualità durevole. Intervengono altri parametri...

La cultura della qualità consente di passare da una qualità "individuale" ad una "collettiva" e organizzata, che permette di affrontare globalmente il servizio prestato e di orientare l'intera organizzazione verso gli utenti e verso il soddisfacimento delle loro aspettative (naturalmente entro il quadro della missione affidata all'istituto). La qualità si esercita, ma la sua gestione si apprende.

Sutter respinge — e come abbiamo visto non è il solo — l'obiezione così frequente che l'ambiente industriale nel quale si è sviluppato il concetto della qualità non ne permetta l'esportazione alle attività senza fini di lucro, poiché in queste ultime, comprese quindi le biblioteche,

l'obiettivo di una cultura della qualità non è la "sicurezza" o la "redditività", ma più semplicemente l'efficacia, ossia l'adempimento della missione affidata

dalla collettività da un lato con il pieno soddisfacimento degli utenti e dall'altro dall'ottimizzazione delle spese e dei tempi richiesti dai vari compiti.

La cultura della qualità è una cultura di progresso: si può sempre far meglio nei servizi prestati, nell'assistenza, nei tempi richiesti per la disponibilità delle opere, nella varietà delle risorse offerte, nel controllo delle spese.

Ma non mancano neppure aspetti propri dell'attività commerciale, per via della concorrenza con altre vie di accesso ai libri, agli audiovisivi, alle comunicazioni elettroniche, e con altre forme di comunicazione, senza contare l'esistenza di un pubblico potenziale. Queste considerazioni impongono dunque ricerche di mercato.

L'esperienza dimostra che il miglioramento della qualità del servizio prestato agli utenti dipende poco da un aumento dei mezzi a disposizione, mentre dipende soprattutto dall'efficacia dell'organizzazione del lavoro, dalla chiarezza dei rapporti tra le unità di lavoro, dalla consapevolezza degli obiettivi da raggiungere, dalla motivazione del personale, dall'"introduzione dell'utente" nella testa di chi non è in

interfaccia con gli utenti...

Contribuire al soddisfacimento degli utenti è una condizione di spirito, è far bene il proprio lavoro nel rispetto delle regole e dei tempi prefissati e ad un costo conveniente, ma è soprattutto lavorare in una maniera integrata all'insieme ed in modo coerente con la politica fissata dalla direzione e con le "promesse" fatte agli utenti; insomma, è essere orientati verso il "servizio". L'insieme dei compiti individuali deve portare ad un risultato globale soddisfacente per l'utente.

Né la qualità è sinonimo di lusso. Il servizio sarà sempre proporzionato alle necessità dell'utenza e quindi non potrà essere identico per tutte le biblioteche:

Gestire la qualità non significa di necessità "standardizzare" alla cieca le procedure per rendere i risultati uniformi...

Qualità significa porre l'accento e la priorità sull'essenziale, come esso viene percepito e vissuto dagli utenti e non come è immaginato o imposto dal personale. Qualità significa adottare il punto di vista dell'utente in tutte le fasi e in tutti i settori del lavoro.

La qualità è anche misurabile e Sutter considera gli indicatori parte integrante della cultura della qualità: essi

si devono riferire al grado di soddisfacimento degli utenti (insieme con indicatori relativi al mercato), ai risultati dei controlli di conformità (insieme con indicatori sulla produzione) e alle attività di miglioramento (insieme con indicatori di gestione). La qualità dev'essere quantificata (ed è possibile). È solo in questo modo che il personale può verificare i progressi compiuti o sapere quanto rimane da compiere.

Sempre nello stesso fascicolo del "Bulletin des bibliothèques de France" Aline Girard-Billon e Thierry Giappiconi (*L'évaluation dans les bibliothèques publiques françaises. Une situation contrastée*, p. 78-84) riferiscono sui risultati di un'inchiesta svolta in Francia (128 questionari restituiti su 493), dalla quale risulta evidente l'empirismo

delle attività, con risultati incerti sulla capacità di valutare il grado di soddisfazione del pubblico e con risultati complessivi assai disparati. D'altra parte, aggiungerei, la scarsità delle risposte e il raggio limitato dell'inchiesta aprono una visuale insufficiente sulla realtà e probabilmente con un eccesso in positivo. Per quanto riguarda il coinvolgimento del personale, non solo in attività particolari (come abbiamo visto nel caso della valutazione delle raccolte), Joanne H. Boelke nota che dall'analisi della letteratura risulta evidente che "la maggior parte del personale delle biblioteche è in attesa ed è pronta a una partecipazione maggiore alla soluzione di problemi organizzativi e alla responsabilizzazione" (*Quality improvement in libraries: total quality management and related approaches*, "Advances in librarianship", 1995, p. 43-83).

Per concludere, ricordo ancora *Performance measurement and quality management in public libraries. IFLA satellite meeting, Berlin, 25-28 August 1997. Proceedings*, edited by Peter Borchardt and Ulla Wimmer, Berlin, Deutsches Bibliotheksinstitut, 1998, recensito da Giovanni Solimine nel numero di luglio/agosto 1998 di questo stesso periodico, p. 54-55. Dello stesso Solimine rimando alla rubrica *Il management in biblioteca*, sempre in "Biblioteche oggi", dove l'argomento della valutazione è stato considerato più volte. Anche il "Bollettino AIB" si è occupato ripetutamente dello stesso argomento. Tra i contributi più recenti, oltre all'intervento di Moore già citato (è doveroso ricordare i contributi di Giuseppe Burgio, Rodolfo Taiani e Maurizio Caminito allo stesso 40. congresso dell'AIB), ricordo l'ampio articolo *La misurazione dei servizi delle biblioteche*

*delle università*, di Elisabetta Pilia (1997, 3, p. 281-326) e *EQLIPSE: un progetto europeo per la misurazione delle prestazioni e la gestione della qualità nelle biblioteche*, 1998, 1, p. 41-54. Ricordo ancora *Quanto valgono le biblioteche pubbliche? Analisi della struttura e dei servizi delle biblioteche di base in Italia*, a cura di un gruppo di lavoro dell'AIB coordinato da Giovanni Solimine e pubblicato nel 1994. Per una bibliografia più dettagliata rimando all'articolo di Pilia. ■

Nei prossimi numeri, tra l'altro:

- Le biblioteche nella scuola
- Omosessuali: un argomento tabù?
- *Outsourcing*: il dibattito sull'affidamento di lavori a privati