

Quantificare le risorse

Uno strumento pratico pensato per la gestione delle biblioteche di università

di Ennio Michele Tarantola

In questi ultimi tempi sono apparse sempre più evidenti le difficoltà che l'Università di "Roma Tre" sta incontrando nella costituzione di un sistema bibliotecario efficiente ed in grado di aprirsi al mondo della comunicazione.

Come per la gran parte delle università italiane, è palese la discrasia fra l'importanza dichiarata del settore e la sottovalutazione delle risorse necessarie al suo funzionamento. All'esiguità del bilancio, condivisa con tutte le altre strutture dell'ateneo, si possono aggiungere una insufficiente elaborazione teorica della natura e del ruolo delle biblioteche e soprattutto la conoscenza superficiale che del lavoro che vi si svolge hanno sia il corpo accademico sia la dirigenza, il primo portato naturalmente a dare maggior peso ponderale alle esigenze della didattica e della ricerca in senso stretto e la seconda dell'amministrazione.

Nei suoi sei anni di vita, anche se non esplicitata, sembra essere prevalsa l'opinione che gli strumenti informatici siano in grado di moltiplicare la produttività dei bibliotecari e quindi di sostituirsi in larga misura ad essi. Stenta a farsi stra-

da, invece, l'idea che il "management delle biblioteche di ricerca si identifica essenzialmente nelle politiche di selezione e formazione del personale, nella organizzazione del lavoro, nella motivazione dei bibliotecari e in quant'altro rientra nell'ambito della gestione delle risorse umane".¹ In altre parole, che il sistema bibliotecario è costituito essenzialmente dai bibliotecari stessi e che, al di sotto di una determinata soglia, qualitativa e quantitativa, qualunque programma può essere compromesso o reso, addirittura, impossibile.

Rendere gli organi di governo consapevoli della complessità del loro mondo può talvolta diventare una necessità vitale per i bibliotecari delle università.

Questa ricerca trae pertanto origine, sia dalle esigenze dell'ateneo di una valutazione del sistema bibliotecario ai fini della propria programmazione, sia dal desiderio di individuare e fornire ai colleghi uno strumento utile per dare sostegno alle loro pressanti richieste di mezzi e personale.

Le considerazioni svolte hanno carattere generale pur nella consapevolezza di fare torto alle numerose

biblioteche che, dotate di dimensioni adeguate, risorse sufficienti ed una effettiva autonomia gestionale, hanno la possibilità di conseguire risultati di efficienza e di efficacia impossibili alle loro consorelle meno fortunate.

Approccio teorico

La recente e sempre più ampia letteratura sulla valutazione delle biblioteche mette l'accento sul valore prioritario costituito dalla soddisfazione degli utenti e sulla conseguente necessità di effettuare scelte operative basate sull'analisi dei servizi offerti. Questa valutazione dell'efficacia di una biblioteca si avvale principalmente di due tipi di studi: la macrovalutazione e la microvalutazione. La prima si limita a registrare il livello di performance esistente. La seconda si occupa invece dei fattori che influenzano questa performance: attraverso lo strumento degli indicatori, ogni servizio viene monitorato e messo in rapporto alle esigenze del servizio stesso ed ai bisogni dei destinatari. Solo la microvalutazione risulta quindi in grado di fornire elementi utili a diagnosticare le lacune ed a fornire indicazioni per il miglioramento dell'efficacia di una biblioteca.

L'assunto è che la biblioteca è un "sistema" che interagisce con l'ambiente e i cui elementi costitutivi interagiscono fra loro e sono reciprocamente funzionali al raggiungimento dei suoi scopi. Le aree funzionali che compongono il sistema sono l'oggetto della metodologia della valutazione. L'indagine metodologica viene effettuata su una massa di dati ritenuti sufficienti per dare attendibilità scientifica ai risultati. La valutazione è il raffronto finale tra i risultati dell'indagine e gli obiettivi prefissati.

La necessità di avvalersi di una analisi quantitativa, oltre che qualitativa, impedisce giustamente ai

teorici della valutazione di prendere in considerazione le biblioteche al di sotto di determinate dimensioni.² La maggior parte di loro pone in modo particolare l'accento sulla arbitrarietà di una manipolazione di dati non sottoposti a una corretta indagine statistica.

Per questi motivi, le centinaia di pagine consultate nel corso della ricerca, non hanno consentito di individuare uno strumento dedicato appositamente alla valutazione delle biblioteche medio-piccole come sono la gran parte delle biblioteche delle università. Così, nel caso specifico di "Roma Tre", di recente formazione e perciò priva di serie storiche attendibili, dove le esigenze di funzionalità delle biblioteche richiedono soprattutto la quantificazione degli elementi che determinano le loro condizioni operative e ne costituiscono pertanto il presupposto.

Le difficoltà teoriche avrebbero dovuto sconsigliare l'impresa di affrontare il campo della valutazione o suggerire di restarne sull'uscio. Tuttavia proprio le biblioteche delle università sembrano quelle che possono trarre i maggiori benefici da studi dedicati alla loro specifica realtà. Volendo fare riferimento alla biblioteca come sistema globale e interattivo con l'ambiente, oltre a soffrire di una cronica carenza di risorse, la maggior parte di loro sono proiettate verso l'inserimento nei circuiti internazionali dell'informazione ma sono anche costrette ad una dipendenza gestionale da strutture non bibliotecarie in grado di porre continui ostacoli soprattutto al loro realizzarsi come struttura di servizio (centrato sull'utente).

Come dimostrato dai recenti statuti degli atenei, una lettura della natura delle biblioteche delle università come servizio dotato di proprie esigenze e di proprie leggi (biblioteconomiche) è ancora vista come un attentato agli equilibri tradizionali del mondo accademico. Valu-

tare le biblioteche delle università può aiutarle a mostrare una gamma di funzioni ben più ampie di quelle di un mero strumento della didattica e della ricerca e a fornire loro una dignità ed una autonomia ancora oggi fundamentalmente negate.

Queste considerazioni sono alla base della ricerca di un modello semplice e pratico che vorrebbe fare propri i principi della ricerca operativa, senza tuttavia poterle applicare la metodologia, basata su modelli matematici e tecniche di simulazione informatizzati. Questi principi sono essenzialmente: 1) un modello non si basa su verità assolute ma su un insieme di presupposti plausibili in grado di portare a conclusioni utili; 2) un modello non può fornire un indicatore di performance adeguato se gli vengono sottoposti dati non lineari e di dubbia validità; 3) un modello non deve essere criticato perché non fornisce indicatori che non può dare per la sua stessa natura; 4) un modello non deve essere inutilmente complesso quando è conveniente utilizzare un modello più semplice.³

Le tecniche e i modelli della ricerca operativa sono solo strumenti per facilitare i processi decisionali e non sono volti a sottrarre agli amministratori la responsabilità delle scelte finali. Il loro utilizzo permette di analizzare situazioni complesse e trovare soluzioni ottimali a diversi problemi ma nella consapevolezza che è probabilmente impossibile analizzare tutte le interazioni che intercorrono fra le variabili di un sistema documentario.

Date queste premesse, è possibile che venga contestata la liceità di una valutazione delle biblioteche delle università basata essenzialmente sull'esperienza dei bibliotecari. Quello che qui si nega con forza è che questa esperienza non abbia validità scientifica. Se è vero

che la lettura dei dati di un questionario può fornire utili suggerimenti operativi, è ancora più vero che solo il bibliotecario conosce profondamente l'ambiente in cui insiste la propria biblioteca, le sue possibilità di sviluppo e gli strumenti di cui necessita. La sensibilità di cui è portatore non può essere né ignorata né sottovalutata.

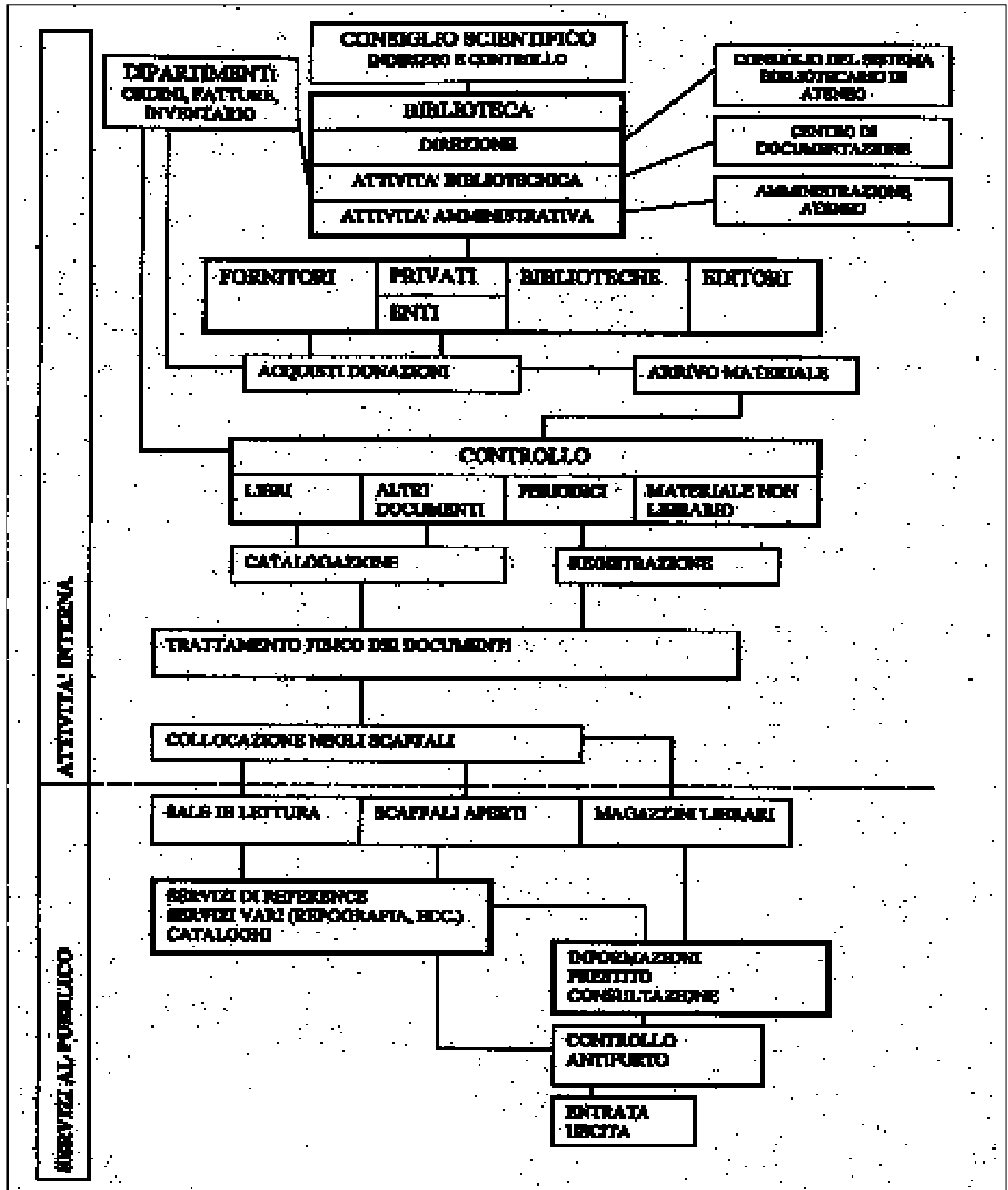
Le funzioni di una biblioteca

Alle domande: quale e quanto personale è necessario per assicurare il buon funzionamento di una biblioteca? (universitaria e non); quali e quante risorse occorrono per una sua corretta gestione?, non può essere data una risposta univoca. Il personale e le risorse sono infatti strettamente correlati alle finalità che si vogliono raggiungere. Numeri e qualità sono determinati dalla dinamicità della biblioteca e del sistema in cui si trova ad interagire. La conoscenza delle situazioni e degli eventi in grado di influenzarne l'attività è la condizione prima e necessaria per qualunque attività di programmazione.

Questi, schematicamente, i principali fattori in gioco:

- 1) natura della biblioteca
 - 2) obiettivi della biblioteca
 - 3) risorse umane
 - 4) qualità delle risorse umane
 - 5) risorse finanziarie
 - 6) movimento (acquisti, donazioni, scambi, ecc.)
 - 7) consistenza libraria
 - 8) quantità dei servizi
 - 9) qualità dei servizi
 - 10) quantità degli utenti
 - 11) qualità degli utenti
 - 12) spazi utilizzati per i servizi
 - 13) tempi di erogazione dei servizi.
- Per poter quantificare le risorse dipendenti da questi fattori, illustriamo dapprima l'attività di una biblioteca. Il "Circuito delle attività di una biblioteca", ne indica, in ordine logico, le funzioni essen- ➤

Circuito delle attività di una biblioteca della Università Roma Tre



ziali. Tolta la specificità del Sistema di "Roma Tre" (Consiglio scientifico, Consiglio del SBA, dipendenza amministrativa dai dipartimenti), il circuito può essere valido per qualunque biblioteca.

Seguendo lo schema, possiamo dividere queste funzioni in cinque gruppi sufficientemente omogenei: 1) Organizzazione: rapporti con gli organi dell'ateneo; rapporti con le strutture dell'ateneo; rapporti con enti, ditte e privati; rapporti con il SBA e le sue biblioteche; progettazione; definizione delle procedure; attività di studio e di ricerca; aggiornamento professionale; statistiche dell'attività svolta; gestione delle risorse; gestione delle borse di collaborazione studenti, ecc.

2) Amministrazione: rapporti con le amministrazioni dell'ateneo e dei dipartimenti; corrispondenza; protocollo; archiviazione; contabilità; ordinazione del materiale, librario e non librario; inventariazione; gestione del personale; missioni; ecc.

3) Attività catalografica: controllo cataloghi e repertori; descrizione dei documenti; indicizzazione; soggettazione; collocazione; registrazione dei periodici; spogli; ecc.

4) Trattamento fisico dei documenti: timbratura; etichettatura; magnetizzazione; riparazione del materiale librario; raccolta delle collezioni; rilegatura; gestione dei magazzini librari ecc.

5) Attività di servizio e ausiliaria: controllo ingresso e antitaccheggio; controllo ambienti; prestito; consultazione; informazioni bibliografiche; ricerche bibliografiche; assistenza nell'uso di strumenti multimediali; servizi vari (reprografia ecc.).

A ciascuna di queste funzioni deve necessariamente corrispondere personale dedicato perché in ogni biblioteca, anche con pochissimi addetti, tutte queste funzioni sono presenti. In linea di massima, quelle dei gruppi da 1 a 4 corrispondono alle attività interne; quelle del

5° corrispondono ai servizi al pubblico.

Uno strumento di misurazione

Ci si può chiedere se, individuate le funzioni e formati cinque gruppi, ciascuno con un sufficiente grado di omogeneità, sia possibile trovare un comune denominatore ad attività eterogenee fra loro e se, una volta individuato, sia misurabile e quindi utilizzabile in termini di valutazione economica. Nell'ipotesi che la misura del tempo risponda a questo interrogativo, possiamo indicare con Q il tempo occorrente per svolgere una determinata quantità di lavoro. Q sarà in realtà espressione di più Q che si riferiscono a lavori diversi e a situazioni diverse.

Ad esempio, può indicare il tempo necessario per catalogare un certo numero di volumi, ma anche il tempo impiegato al servizio dell'utenza. Nel primo caso vi sarà corrispondenza biunivoca fra due quantità, nel secondo vi potrà anche essere un riferimento ad una quantità, come i libri posseduti dalla biblioteca, ma anche ad altri fattori non quantificabili.

Se definiamo adesso con L il lavoro complessivo di una biblioteca e con P il numero delle unità di personale necessario al suo funzionamento, avremo

$$L = P \cdot Q$$

ma anche

$$P = L / Q$$

il personale P può essere indicato sulla base dei diversi livelli funzionali P_1, P_2, \dots, P_n , da cui

$$L = (P_1 + P_2 + \dots, P_n) \cdot Q$$

mentre il lavoro L può essere scomposto nelle sue diverse articolazioni L_1, L_2, \dots, L_n , da cui

$$P = (L_1 + L_2 + \dots, L_n) / Q$$

Con facili operazioni possiamo estrapolare qualunque variabile, sia qualitativa che quantitativa, relativa al lavoro e al personale occorrente per il suo svolgimento; ad esempio

$$L_1 = Q (P - L_2/Q + L_n/Q)$$

e

$$P_2 = (L_1 + L_2 + \dots, L_n) / Q - (P_1 + \dots, P_n)$$

Una formula di facile applicazione può essere costruita facendo riferimento ai gruppi di funzioni descritti in precedenza. Indichiamo con LA le attività interne e con LB i diversi fattori che determinano il servizio al pubblico, avremo:

$$L = LA + LB$$

ma dal momento che il servizio al pubblico si svolge normalmente su due turni di lavoro, avremo più correttamente

$$L = LA + 2LB$$

Indicando per comodità LA e LB come segue:

LA_1 Organizzazione
 LA_2 Amministrazione
 LA_3 Catalogazione e trattamento fisico dei documenti;
 LA_4 Aggiornamento personale;

LB_1 Materiale librario;
 LB_2 Utenza;
 LB_3 Spazi;
 LB_4 Servizi;

avremo

$$L = (LA_1 + LA_2 + LA_3 + LA_4) + 2(LB_1 + LB_2 + LB_3 + LB_4)$$

ma anche:

$$P = ((LA_1 + LA_2 + LA_3 + LA_4) + 2(LB_1 + LB_2 + LB_3 + LB_4)) / Q$$

Un ambito di applicazione (per la determinazione delle necessità di personale)

Come abbiamo visto, le componenti di L e di P possono variare ➤

da 1 a n e, con una semplice operazione matematica, è possibile estrapolare qualunque variabile. Ciascuna biblioteca può pertanto costruirsi il modello più adeguato alle proprie esigenze. I valori da dare a ciascun parametro dipenderanno dai tredici fattori indicati in precedenza e quindi dall'incontro della politica bibliotecaria dell'ateneo con le esigenze delle strutture e dell'utenza e le potenzialità lavorative del personale.

Possiamo ora provare a determinare il personale occorrente per la funzionalità di una biblioteca. Punto per punto:

1) Organizzazione: ad ogni struttura deve corrispondere almeno un direttore. I numeri e le qualità complessivi dei bibliotecari in posizione di responsabilità dipendono dalle caratteristiche della biblioteca e del Sistema;

2) Amministrazione: il numero degli addetti è in funzione essenzialmente del numero e delle risorse economiche delle strutture dell'università che concorrono alla biblioteca.

3) Attività catalografica: il personale occorrente è in relazione alle risorse, alla qualità del servizio e al grado di specializzazione della biblioteca. Il numero degli addetti dipende soprattutto dal movimento complessivo, cioè dalla quantità degli acquisti e delle donazioni ma anche, ad esempio, da una organizzazione semantica dei cataloghi che necessiti non solo di catalogatori generici ma anche di esperti in specifici ambiti disciplinari.

4) Aggiornamento del personale: è in funzione della qualità della biblioteca e dell'intero sistema e quindi della politica bibliotecaria dell'ateneo. Le continue innovazioni tecnologiche nel campo dell'informazione devono far mettere in preventivo un notevole ampliamento di questa attività.

5) Attività di servizio: è riflesso di tutti i fattori in gioco. Il personale addetto dipende dalla quantità e

dalla qualità dei servizi offerti ma anche dal tempo dell'offerta.

Prima di tentare di dare un valore ai diversi parametri, occorre anche tenere conto dell'effetto distorsivo che possono avere su di essi alcuni fattori. Fra di essi:

1) la produttività di una biblioteca dipende strettamente dalla quantità e dalla specializzazione del personale, soprattutto nei settori amministrativo e catalografico. Il personale, infatti, può variare da n a 1 in quanto è teoricamente possibile che in microstrutture un solo addetto possa assolvere a tutti i compiti richiesti. È però anche vero che, quanto maggiore è la quantità delle funzioni svolte da ciascuno, tanto più ampie saranno le reciproche interferenze, con un corrispondente aumento dei tempi morti fra l'una e l'altra ed una significativa diminuzione dell'efficienza dei singoli e di quella complessiva;

2) nessuna università è normalmente in grado di soddisfare le esigenze logistiche degli utenti, in particolare gli studenti. L'esperienza dimostra che le biblioteche non riescono a sottrarsi ad uno specifico ruolo suppletivo di queste esigenze. La loro mancata previsione e la carenza di spazi dedicati alla sola lettura e al tempo libero possono risultare successivamente di grave danno alla funzionalità delle strutture e dell'intero sistema;

3) tanto più numerosi e qualitativamente validi saranno i servizi e quanto migliore sarà l'efficienza complessiva di una biblioteca, tanto maggiore sarà la loro richiesta, con un conseguente aumento del numero degli utenti;

4) questo punto è complementare al precedente. Sempre l'esperienza dimostra che quanto minore è l'efficienza, e quindi l'"appetibilità" di una delle biblioteche del sistema, tanto maggiore è il peso che dovranno sopportare le altre, per un effetto di "sostituzione".

Un esempio concreto

Possiamo adesso tentare un esempio basato su una situazione reale. Stabiliamo che ai fini della programmazione sia utile conoscere i valori di una biblioteca su base annua e diamo a Q il valore 1.500 che corrisponde al numero delle ore di lavoro effettuate da ciascuna unità di personale nel corso di un anno.⁴

Con riferimento alle diverse sedi librerie, all'organizzazione interna, al materiale librario, agli spazi, alla qualità ed al tempo dell'offerta di servizi ed alle prevedibili necessità nel medio periodo della Biblioteca di Area giuridico-economico-politica di "Roma Tre", possiamo attribuire alle variabili di L , in ciascuno dei settori omogenei considerati, i seguenti valori:

$$LA1 = 1.500$$

$$LA2 = 4.500$$

$$LA3 = 9.000$$

$$LA4 = 500$$

$$LB1 = 1.500$$

$$LB2 = 1.500$$

$$LB3 = 1.500$$

$$LB4 = 1.000$$

Avremo:

$$LA = 15.500$$

$$LB = 5.500$$

$$2LB = 11.000$$

$$L = 27.000$$

Per

$$P = L / Q$$

$$P = 27.000 / 1500 = 18$$

Il funzionamento di questa biblioteca in un anno solare, richiede la presenza di n . 18 unità di personale delle diverse qualifiche. Le cifre di L sono significative del personale che si dovrebbe dedicare a ciascun settore.

Anche se in linea con le richieste avanzate da tempo dai bibliotecari, questi dati sono al momento largamente approssimati e possono sol-

tanto costituire un utile punto di partenza per la rilevazione dei tempi che effettivamente devono essere dedicati ai singoli lavori e per la determinazione del relativo personale. A fronte delle 18 unità indicate come necessarie ad un corretto svolgimento della sua attività, nella biblioteca presa in esame lavorano attualmente n. 7 unità di personale e alcuni borsisti, il cui apporto è però rilevante solo per i servizi al pubblico.

Una interpretazione dei dati (relativa al costo del lavoro nelle biblioteche)

I parametri prescelti si prestano a diverse chiavi di lettura. Innanzi tutto abbiamo la possibilità di una quantificazione del lavoro in termini monetari. Sapendo che gli stipendi annui lordi del personale delle biblioteche variano attualmente fra i 30 e i 40 milioni l'anno e che le spese per oneri sociali corrispondono grosso modo al 35% dello stipendio, possiamo indicare in L. 48.000.000 il costo medio annuo delle operazioni svolte da ciascun addetto.

Dati per sufficientemente costanti da un anno all'altro i tempi occorrenti per gli *LB* e per *LA1*, *LA2* e *LA4*, possiamo assumere che la variabile in grado di modificare sostanzialmente l'attività di una biblioteca è data da *LA3* che è significativa soprattutto dell'acquisizione, a qualunque titolo, di libri e di periodici.

Formuliamo l'ipotesi che mediamente uno specialista cataloghi 1.000 opere l'anno. Anche se è vero che la catalogazione partecipata, l'uso di repertori o di banche dati di supporto, un basso livello di catalogazione, ecc., possono comportare in altre biblioteche rese anche doppie o triple, in quelle delle università, piccole e medie, la scarsità di personale e la conseguente

diffusione di compiti impropri rendono questa cifra realistica, quando non calcolata per eccesso.

Nell'ipotesi, l'attività di catalogazione avrà un costo di 48.000.000 l'anno per addetto. L'acquisizione delle opere avrà poi una ripercussione anche su tutti gli altri settori, in particolare quelli amministrativo, di controllo e del trattamento fisico dei documenti. Uno studio specifico potrebbe quantificare con esattezza questo costo aggiuntivo ma non dovremmo discostarci di molto dalla realtà indicando in non meno di 60.000.000 il costo-uomo/anno necessario alle operazioni bibliotecniche di 1.000 volumi. Il costo effettivo di ogni singola opera sarà dato dal prezzo indicato in fattura e dalle L. 60.000 necessarie per il suo trattamento.⁵

Questa indicazione può assumere importanza specialmente in caso di donazioni. Il mondo accademico è tradizionalmente incline ad acquisire tutto il materiale di un qualche significato che gli venga offerto. Dal momento che anche un opuscolo di poche pagine comporta necessariamente il costo di tutte le operazioni sopra indicate, una acquisizione che non tenga conto degli oneri che ne derivano può risultare un atto di grave leggerezza. Così, ad una donazione di 5.000 volumi può corrispondere un costo effettivo di 300.000.000/uomo. Sarà compito dell'Amministrazione decidere se assumere cinque catalogatori per un anno (ipotesi chiaramente assurda) o un catalogatore per un lavoro di cinque anni o trovare una soluzione intermedia. Anche nel caso di una convenienza in un appalto esterno della specifica attività di catalogazione, non sarà comunque possibile appaltare le funzioni non catalografiche e i relativi costi. Regole di buona amministrazione, scarsamente applicate, in tali casi dovrebbero imporre una valutazione costi/benefici, in termini di possibilità di dedicare

quelle somme alla acquisizione di materiale di eventuale maggiore importanza scientifica rispetto a quello oggetto della donazione

La scarsità di personale può inoltre comportare uno dei seguenti effetti: il materiale librario viene posto in magazzino in attesa di tempi migliori; il materiale viene selezionato e solo una parte viene alla luce in tempi brevi; il materiale viene introdotto nel circuito dopo un trattamento sommario e carente dal punto di vista biblioteconomico. Qualunque sia la soluzione prescelta, le conseguenze saranno negative, nel presente o nel futuro.

Ogni acquisizione, sia essa a titolo oneroso che a titolo gratuito, comporta sempre una ricaduta di lavoro a pioggia su tutte le attività della biblioteca. Dal momento che tutte le variabili di *L* diminuiscono in maniera inversamente proporzionale all'aumento del lavoro, si avrà o un aumento proporzionale del personale o una corrispondente diminuzione dell'efficienza complessiva di ciascun settore. In assenza di misure correttive, ad ogni variazione del tempo occorrente per il trattamento di ciascuna opera corrisponderà un aumento del suo costo effettivo. Se viceversa, queste misure dovessero comportare l'utilizzo di specifico personale specializzato, il costo unitario potrebbe scendere anche notevolmente al di sotto delle 60.000 lire ipotizzate.

Considerazioni finali

Sia le cattive che le buone biblioteche delle università costano carissime. Può darsi (e sarebbe utile farne una verifica) che il passaggio dall'uno all'altro stato, richieda investimenti più modesti di quanto comunemente si pensi in ambito accademico. Le spese complessive risultano dalla somma degli stipendi del personale addetto (oneri accessori compresi), della quota ➤

parte delle spese generali dell'Ateneo e delle cifre (relativamente poche) destinate all'acquisto del materiale (librario e non) e al funzionamento. Dal momento che "la biblioteca raccoglie e dissemina una cosa come l'informazione che non è quantificabile, una misura assoluta del suo rendimento non sarà mai possibile".⁶ È il motivo per il quale anche gli studi di valutazione più accurati non potranno risultare mai determinanti rispetto alla natura politica delle decisioni. Questa considerazione è tanto più valida nell'attuale progressiva tendenza alla riduzione delle risorse disponibili. Ma anche acquisire donazioni, ampliare il bilancio per nuovi acquisti, aumentare l'offerta di servizi, può essere inutile o addirittura controproducente se poi non vi è personale adeguato alla loro gestione. La crescente richiesta di professionalità legata all'innovazione degli strumenti informativi rende minimo l'apporto reale del personale precario (borsisti, obiettori di coscienza, volontari). Al riguardo, potrebbero essere interessanti appositi studi sulla loro utilità marginale rapportata a quella che, a parità di spesa, potrebbe essere offerta da personale di ruolo. Se si ritiene che il personale necessario per un corretto funzionamento delle biblioteche sia una spesa insostenibile, è forse tempo di pensare a una nuova politica dell'informazione bibliografica, rinunciando alle biblioteche marginali e concentrando le energie nelle strutture a più alto tasso di produttività, eventualmente in accordo con altri atenei o istituti di ricerca, ma anche con gli enti locali, in una visione globale dell'informazione pubblica. Quello che non è più concepibile è il mantenimento in vita di biblioteche che, già nate asfittiche, non hanno alcuna possibilità di sviluppo. Fornire risorse (valutare) ad una biblioteca "ha senso solo all'interno di una visione strategica. Per la

biblioteca il servizio è tutto. Se per la bassa qualità del servizio, il suo uso è occasionale, marginale, obbligato, qualsiasi intervento su produttività e costi può solo produrre piccoli aggiustamenti in una istituzione perdente".⁷ ■

Riferimenti bibliografici

Informazione e documentazione, Roma, AIB, 1991.

J. ALFRED, *The measurement of library service*, "Library Management", vol. 1, 1979.

D.K. ALLEN, *The context of information strategies*, "New Review of Academic Librarianship", 1 (1995), p. 3-14.

ASSOCIATION DES BIBLIOTHÉCAIRES FRANÇAIS, *Le métier de bibliothécaire*, 9. ed., Paris, Editions du cercle de la librairie, 1991.

P. BELLINI, *Project management*, "Biblioteche oggi", 15 (1997), 10, p. 14-20.

G. BURGIO, *Carichi di lavoro e produttività dei servizi pubblici: il caso delle biblioteche*, "Bollettino AIB", 34 (1994), 4, p. 409-420.

B. CALENGE, *Les politiques d'acquisition: constituer une collection dans une bibliothèque*, Paris, Editions du cercle de la librairie, 1994, p. 375-387.

A.M. CAPRONI, *Il servizio bibliotecario dell'Università nel sistema della documentazione e dell'informazione*, Udine, Del Bianco, 1989.

R.L. CARPENTER, *Statistical methods for librarians*, Chicago, American Library Association, 1978.

Construction et aménagement des bibliothèques, "Les bibliothèques de France à l'étranger", le 5ème dossier, Paris, Ministère des affaires étrangères, mars 1995.

M. CUPELLARO, *Misurazione e valutazione dei servizi: il progetto di un osservatorio provinciale*, in *La biblioteca efficace: tendenze e ipotesi di sviluppo della biblioteca pubblica negli anni '90*, a cura di M. Cec-

coni, G. Manzoni, D. Salvetti, Milano, Editrice Bibliografica, 1992, p. 167-180.

S. DI MAJO, *Discussioni e proposte sulla valutazione della performance nelle biblioteche universitarie*, in *Il linguaggio della biblioteca: Scritti in onore di Diego Maltese*, raccolti da M. Guerrini, Vol. I, Firenze, Regione Toscana, 1994, p. 317-325.

F.W. LANCASTER, *If you want to evaluate your library*, 2. ed., Champaign (Ill.), University of Illinois, 1993.

Lineamenti di biblioteconomia, a cura di Paola Geretto, Roma, NIS, 1991.

P.M. MORSE, *Ricerca operativa e pianificazione*, Padova, Marsilio, 1970.

A. PETRUCCIANI, *L'uso dei cataloghi di biblioteca per una valutazione dei servizi bibliotecari*, Padova, CLEUP, 1984.

E. PILIA, *La misurazione dei servizi delle biblioteche delle università*, "Bollettino AIB", 37 (1997), 3, p. 281-324.

Quantitative measurement and dynamic library service, Orix Press, 1978.

J. RAFFEL, *Systematic analysis of university libraries*, MIT Press, 1960.

C. REVELLI, *Alla ricerca della qualità totale*, "Biblioteche oggi", 12 (1994), 10, p. 40-44.

J.E. ROWLEY, *Operations research*, Chicago, American Library Association, 1981.

V. SANTORO, *L'utente ritrovato: strumenti per la valutazione dei bisogni e dei servizi bibliotecari*, in *La biblioteca e il suo pubblico: centralità dell'utente e servizi d'informazione*, a cura di M. Accarisi e M. Belotti, Milano, Editrice Bibliografica, 1994, p. 183-196.

M. SEBASTIANI, *Analizzare il prestito con la "teoria delle code"*, "Biblioteche oggi", 12 (1994), 10, p. 32-39.

M. SEBASTIANI, *Decidere con l'ottimizzazione matematica*, "Biblioteche oggi", 12 (1994), 4, p. 34-41.

A. SERRAI, *Dai "Loci communes" al-*

la bibliometria, Roma, Bulzoni, 1984.

A. SERRAI, *Guida alla biblioteconomia*, ed. aggiornata a cura di M. Cochetti, Milano, RCS Libri e grandi opere, 1995.

G. SOLIMINE, *Come misurare il carico di lavoro*, "Biblioteche oggi", 12 (1994), 2, p. 44-47.

G. SOLIMINE, *Come misurare la struttura della biblioteca*, "Biblioteche oggi", 12 (1994), 4, p. 42-45.

G. SOLIMINE, *Gestione consapevole: la "grande esclusa" entra in biblioteca*, "Biblioteche oggi", 11 (1993), 2, p. 44-46.

G. SOLIMINE, *La gestione delle risorse umane*, "Biblioteche oggi", 11 (1993), 5, p. 38-41.

G. SOLIMINE, *Problemi di misurazione e valutazione dell'attività bibliotecaria: dall'analisi dei sistemi agli indicatori di qualità*, in *Il linguaggio della biblioteca: Scritti in onore di Diego Maltese*, raccolti da M. Guerini, Vol. II, Firenze, Regione Toscana, 1994, p. 733-767.

A.M. TAMMARO, *La biblioteca universitaria quantificabile*, "Biblioteche oggi", 15 (1997), 2, p. 66-77.

J. TUCK, *Operation planning and performance measurement*, "New Review of Academic Librarianship", vol. 1, 1995, p. 15-31.

C. VIDONI GUIDONI, *Le biblioteche viste non solo come sistema bibliotecnico ma come sistema integrato*, in *La funzione di coordinamento*

nei sistemi informativi delle università, Catania, 1997, p. 59-75.

G. VITIELLO, *Il costo del lavoro bibliotecario*, "Biblioteche oggi", 12 (1994), 10, p. 22-30.

L. WILSON, *L'évaluation de l'efficacité de la bibliothèque*, Ast ed., 1979.

L. WILSON - A. COSSETTE, *L'évaluation de l'efficacité de la Bibliothèque*, "A Propos", n. 1, p. 1-14.

D. ZWEIG - E.J. RODGER, *La misurazione dei servizi delle biblioteche*, Roma, AIB, 1987 (trad. di D. Danesi).

Note

¹ G. SOLIMINE, *La gestione delle risorse umane*, "Biblioteche oggi", 11 (1993), 5, p. 39.

² G. SOLIMINE, *Come misurare la struttura della biblioteca*, "Biblioteche oggi", 12 (1994), 4, p. 44.

³ L. WILSON - A. COSSETTE, *L'évaluation de l'efficacité de la bibliothèque*, "A propos", n. 1, p. 12.

⁴ G. VITIELLO, *Il costo del lavoro bibliotecario*, "Biblioteche oggi", 12 (1994), 10, p. 25. La media dei giorni lavorativi/anno del personale della Bncf è 251 x 6 ore giornaliere e il totale annuo delle ore di lavoro di ciascuna unità risulta 1.506. Il valore 1.506 può essere considerato sufficientemente attendibile per tutte le strutture pubbliche e utilizzato come costante.

⁵ *Ibidem*, p. 26-27. Il costo unitario del lavoro è in realtà largamente superiore. In questa stima non si tiene conto delle spese generali affrontate dall'ateneo per il funzionamento delle biblioteche (acquisto, affitto e manutenzione degli edifici, luce, telefono, servizi tecnologici, supporto degli uffici amministrativi centrali, ecc.). Lo studio della BNCF attribuisce a queste spese un valore prossimo all'80% di quelle sostenute per gli stipendi. Attualmente il costo dell'inserimento nella BNI di un record bibliografico, comprensivo di tutte le spese, supera le 120.000 Lire.

⁶ A. SERRAI, *Guida alla biblioteconomia*, Milano, RCS e Grandi opere, 1995, p. 118.

⁷ A. PETRUCCIANI - I. POGGIALI, *La qualità totale in biblioteca*, "Bollettino AIB", 32 (1992).

