# Monitorare la qualità

*Modelli applicativi di misurazione dei servizi nelle biblioteche di università*

*di Marina Corbolante*

Finalmente il "progetto cliente" entra preponderante anche in biblioteca. La cultura orientata all'efficacia e al risultato esce dagli studi dei *business marketers* e approda, seppur faticosamente, alle nostre realtà istituzionali. Forti elementi di imprenditorialità investono già da tempo la pubblica amministrazione, settore in grande fermento sul piano delle strategie di management. Sulla scia di questa rivoluzione culturale, oggi si parla anche in Italia di misurazione e valutazione della qualità dei servizi bibliotecari.

In realtà il dibattito sull'orientamento all'utente e sui fattori di eccellenza si è aperto già da parecchi anni, però si fatica ad approntare strumenti adeguati per un approccio non solo empirico ed approssimativo ma tendenzialmente scientifico alla materia. Se il concetto di qualità come fattore chiave nella gestione strategica pare ormai ampiamente consolidato, non sembra altrettanto agevole progettare una metodologia valida e costante di autodiagnosi per il controllo di gestione. I modelli teorici provenienti da oltreoceano, o predisposti dagli organismi internazionali, sembrano adattarsi solo in misura parziale, e comunque con i dovuti aggiustamenti, alla realtà estremamente frastagliata e complessa delle biblioteche italiane.

Certamente, l'esigenza di un monitoraggio costante e rigoroso della qualità erogata appare ormai ineludibile. Qualsiasi valutazione finalizzata alla riprogettazione dei processi non può prescindere da una misurazione puntuale, precisa e soprattutto sistematica delle prestazioni fornite dall'azienda di servizi.

Il sistema bibliotecario dell'Università di Padova ha affrontato per la prima volta questo tipo di problematiche più di un decennio fa, predisponendo un questionario ricognitivo sulla situazione delle settanta biblioteche dell'ateneo e sottoponendolo annualmente ai rispettivi responsabili di struttura a partire dal 1987. Da allora il questionario, approntato dal Centro di ateneo per le biblioteche, è stato ripetutamente rielaborato e perfezionato, tanto da costituire oggi uno strumento estremamente analitico di rilevazione dei dati sul nostro sistema bibliotecario.

La ricognizione riguarda, oltre alle informazioni generali sulla biblioteca (tipologia istituzionale, organi di governo, statuto ecc.) e sulla sua dislocazione logistica (numero e tipo di sedi, superficie in metri quadri, numero di posti per gli utenti e per il personale, metri lineari di scaffalatura, tipologia di collocazione ecc.), dati sul patrimonio (nuove acquisizioni e posseduto totale per le varie tipologie di materiale), sulla sua provenienza (caratterizzazione e localizzazione dei fornitori), sulle attrezzature informatiche e non, sulla varietà dei cataloghi, sull'orario di apertura, sui servizi forniti (segnalando le fasce orarie di fruizione e gli utenti cui sono destinati), sulle risorse finanziarie in entrata e in uscita, sul personale suddiviso per qualifiche funzionali e area di appartenenza (compreso il personale non di ruolo), sull'attività formativa del personale stesso (dentro e fuori l'ateneo). Il questionario richiede infine un'elencazione dettagliata delle attività svolte durante l'anno: dalle gestioni amministrative (ordini, fatture, inventari ecc.) alle attività ausiliarie (fotocopie prodotte ecc.), dai servizi strettamente biblioteconomici (catalogazioni, recuperi del pregresso, soggettazioni, classificazioni ecc.) ai servizi all'utenza (prestiti, ricerche bibliografiche, ILL, document delivery, bollettini, corsi ecc.).

La mole dei dati così raccolti è piuttosto cospicua e ci consente di avere la serie storica delle rilevazioni e di misurare l'andamento dei servizi nel tempo. Se la compilazione annuale del questionario da parte dei bibliotecari può infatti risultare onerosa per la quantità delle notizie richieste, la presenza di un database aggiornato a cadenza costante sul sistema bibliotecario garantisce non solo l'uniformità dei dati ma anche la possibilità di rispondere in tempi rapidi e con la dovuta precisione ad eventuali richieste di informazioni provenienti dai soggetti più disparati: dall'amministrazione centrale agli altri ate-

nei italiani, dal Ministero dell'università e della ricerca ai singoli studiosi di fenomeni bibliotecari. In questo modo si inverte il circolo della misurazione: non più la necessità di raccogliere in maniera frettolosa ed estemporanea le informazioni su sollecitazioni esterne, ma la possibilità di "prevenire" tali istanze, disponendo già di un sistema informativo affidabile e coerente. A titolo esemplificativo, il questionario di rilevazione triennale dell'Osservatorio per la valutazione dei sistemi bibliotecari del MURST è stato compilato nel 1998 effettuando una semplice estrazione di dati dalla serie storica in nostro possesso, evitando così la somministrazione del questionario alle singole biblioteche e garantendo una redazione uniforme e centralizzata della griglia informativa richiesta.
Il questionario annuale delle biblioteche, peraltro, prevede attualmente l'inserimento dei dati in modalità on-line. Mentre la prima versione era esclusivamente cartacea e richiedeva l'immissione manuale delle informazioni nel database, nel 1997 si predispose un software ad hoc per la compilazione del questionario (con distribuzione e riconsegna del floppy), operazione che comunque richiedeva poi lo scarico dei record nell'archivio. Dal 1999 è invece attiva una nuova modalità di compilazione via web, con una procedura di accesso tramite login che da un lato consente di ovviare all'inconveniente del riversamento dei dati e dall'altro garantisce ai bibliotecari l'utilizzo di un'interfaccia estremamente amichevole. La compilazione elettronica del questionario permette inoltre la visualizzazione per default dei dati costanti (le informazioni generali sulla biblioteca e sugli spazi) e di quelli cumulabili (ad esempio i dati sul patrimonio) che risultano così preimpostati, benché modificabili all'occorrenza. Ancora, il software consente la validazione automatica dei valori immessi, attraverso il controllo dei caratteri alfanumerici digitati e il calcolo delle somme e delle percentuali.
Ovviamente un monitoraggio di tale portata non è fine a se stesso e non risponde solo all'esigenza di far fronte ad eventuali richieste di dati provenienti dall'esterno. La misurazione acquisisce un senso solo se inserita all'interno del processo decisionale, cioè in un contesto di gestione consapevole. Anche nel nostro sistema di ateneo, le informazioni raccolte annualmente vengono utilizzate per produrre scelte operative di politica bibliotecaria.
In particolare, la rilevazione degli elementi informativi sulle biblioteche prevede attualmente due ambiti applicativi finalizzati al dimensionamento delle risorse. I dati ‰

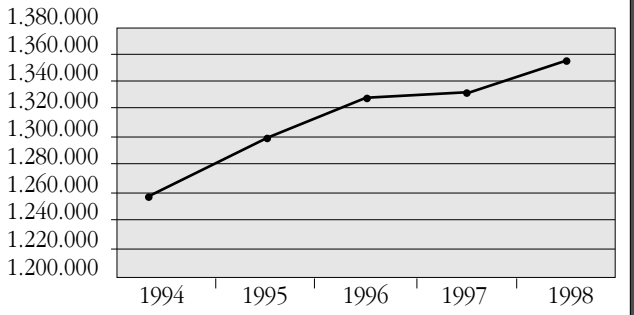
**Dati aggregati di ateneo – 1998**

| | |
|---|---|
| Spazio totale (mq) | 27.117 |
| Spazio accessibile al pubblico (mq) | 15.875 |
| Numero totale posti per utenti | 3.390 |
| Monografie | 1.353.884 |
| Periodici correnti | 12.995 |
| Audiovisivi | 16.897 |
| Ore medie di apertura alla settimana per biblioteca | 33,9 |
| Personale | 205 |

**Incremento di monografie**

| | |
|---|---|
| 1994 | 1.255.708 |
| 1995 | 1.298.753 |
| 1996 | 1.325.628 |
| 1997 | 1.335.164 |
| 1998 | 1.353.884 |

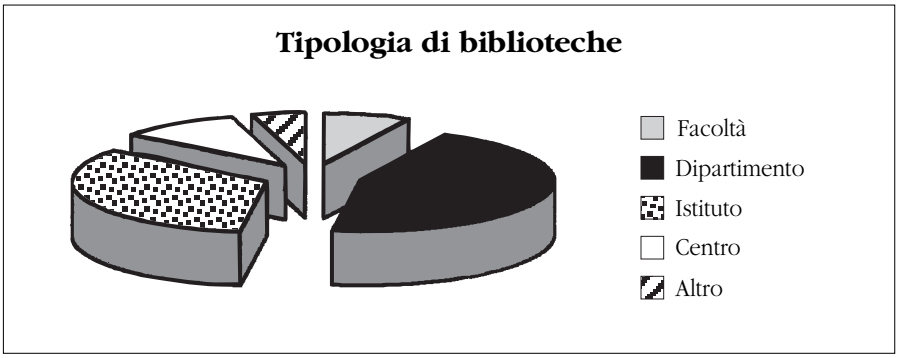
**Incremento di monografie**



ricavati dal questionario vengono infatti utilizzati per la ripartizione dei finanziamenti e per l'ottimizzazione nella distribuzione del personale, compiti entrambi affidati istituzionalmente al Centro di ateneo per le biblioteche.
Nel primo caso, è stata istituita la Commissione fondi (emanazione del Consiglio direttivo del CAB), il cui compito primario è quello di ripartire annualmente il Fondo funzionamento biblioteche assegnato dall'ateneo al sistema bibliotecario, quale integrazione ai finanziamenti che le strutture già ricevono su altri capitoli di bilancio (fondi per il miglioramento della didattica ed altre assegnazioni). Il Consiglio di amministrazione dell'ateneo di Padova dà delega al Consiglio direttivo del CAB e alla sua apposita commissione per la predisposizione dei criteri di ripartizione di tale fondo e per l'elaborazione di un prospetto riassuntivo coi valori assegnati a ciascuna struttura. Le biblioteche destinatarie del contributo sono i cosiddetti "enti percettori", cioè le strutture che rispondono a determinati requisiti minimi di funzionalità ed efficienza (nella fattispecie, almeno 18 ore di apertura settimanale e almeno 30 milioni annui di spesa per materiale bibliografico), escludendo automaticamente dall'assegnazione i cosiddetti "fondi librari".
La ripartizione avviene in base a quattro parametri principali, che annualmente vengono revisionati ed eventualmente corretti nelle rispettive componenti e percentuali di incidenza: 1) il "bacino" (determinato sulla base dell'utenza potenziale di ciascuna biblioteca e dello "stock" ossia la somma di monografie e periodici correnti); 2) i flussi di spesa (cioè le risorse finanziarie spese annualmente per l'acquisto di materiale bibliografico); 3) un parametro correttivo di "centralizzazione" che intende premiare le politiche di accorpamento e i processi di ristrutturazione; 4) un indice di valutazione dei servizi che assegna un punteggio congruo a determinate funzionalità della biblioteca: l'orario di apertura, la presenza del servizio di fotocopie, il target di utenza cui è destinato il prestito, la completezza del catalogo informatizzato (numero di record immessi), l'esistenza di un accesso semantico all'informazione bibliografica, la sottoscrizione a banche dati (con relativa assistenza alla consultazione), l'integrità delle procedure automatizzate (tutto l'iter del libro gestito on-line, com-

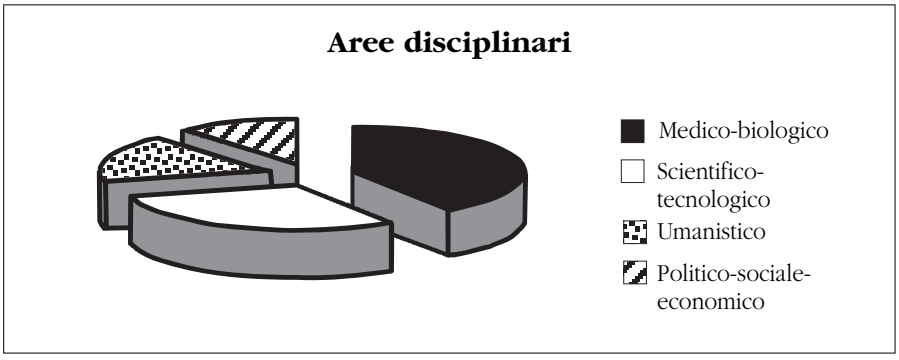
**Tipologia istituzionale delle biblioteche**

| | n. | % |
|---|---|---|
| Facoltà | 5 | 7,25 |
| Dipartimento | 31 | 44,93 |
| Istituto | 23 | 33,33 |
| Centro | 7 | 7,25 |
| Altro | 3 | 4,35 |
| **Totale** | **69** | **100** |



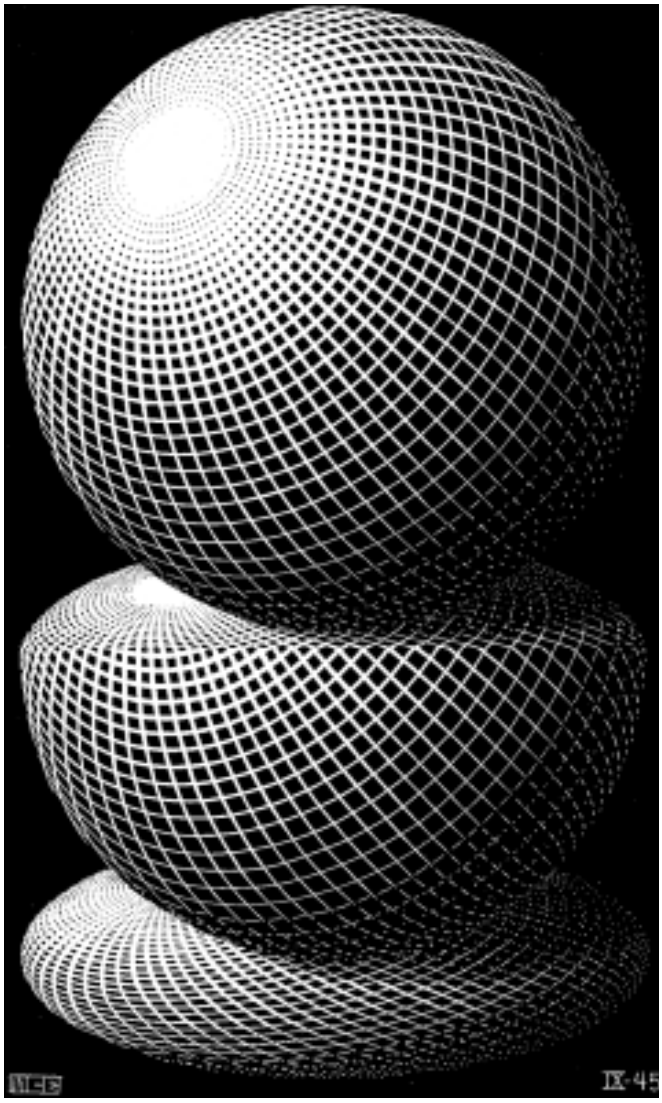

**Aree disciplinari delle bibliotche**

| | n. | % |
|---|---|---|
| Medico-biologico | 28 | 40,58 |
| Scientifico-tecnologico | 21 | 30,43 |
| Umanistico | 12 | 17,39 |
| Politico-sociale-economico | 8 | 11,59 |
| **Totale** | **69** | **100** |



presa la ricezione dei fascicoli di periodici), la disponibilità di servizi avanzati quali il prestito interbibliotecario, il document delivery e i corsi formativi all'utenza. Sul risultato finale ottenuto dal calcolo di queste variabili si applica un correttivo in base all'indice di sofferenza o esubero del personale e in base al "peso" della biblioteca, definito convenzionalmente come la media tra la percentuale di bacino e la percentuale di spesa. Tale fattore di correzione intende ovviare almeno parzialmente al tendenziale difetto del modello di premiare le realtà più modeste, ossia le biblioteche alle quali deriva la quasi totalità dell'assegnazione sulla base della valutazione dei servizi (quarto parametro).

Il secondo ambito di applicazione del questionario riguarda la ripartizione delle risorse umane. La Commissione organizzazione e personale del Centro di ateneo per le biblioteche ha elaborato qualche anno fa un modello di verifica della distribuzione funzionale del personale nelle biblioteche, ossia uno strumento per valutare l'indice di sofferenza o esubero delle risorse umane nelle strutture. In questo caso gli indici considerati sono: lo "stock" di volumi, il flusso annuale di monografie (le nuove acquisizioni), gli abbonamenti a periodici correnti e le ore di apertura settimanali. Partendo da questi parametri, l'algoritmo di Kumar calcola il personale rispettivamente professionalizzato e non, necessario per erogare i servizi di base. Al risultato viene poi applicato un fattore di correzione determinato dall'ipotetica presenza di un certo numero di studiosi (docenti e laureati) in biblioteca per ogni giorno di apertura e un ulteriore coefficiente di aggravio individuato nel numero di studenti equivalenti afferenti alla struttura.



**M.C. Escher, *Tre Sfere I*, xilografia, 1945**

Entrambi i modelli sopra illustrati hanno dimostrato la loro validità operativa e la possibilità di formulare delle ipotesi valide di ripartizione delle risorse. La loro efficacia tuttavia va commisurata alla capacità di adattarli flessibilmente al mutare delle situazioni e alla necessità di una continua verifica e revisione dei parametri su cui si basano.

La misurazione dell'andamento dei servizi in un sistema bibliotecario non può tuttavia limitarsi ad avere uno scopo puramente ricognitivo e parzialmente applicativo a fini distributivi. Essa trova lo sbocco più adeguato in un'ottica di ottimizzazione dei processi in atto, tramite una valutazione che naturalmente non significa discriminazione pregiudiziale tra realtà più o meno efficienti, ma verifica del raggiungimento degli obiettivi della *mission* e progettazione di nuove strategie su basi fattuali.

Partendo da questi presupposti teorici, stiamo predisponendo una serie di strumenti per accertare l'applicabilità di alcuni indicatori di performance descritti dalla letteratura internazionale. Prima ancora di eseguire calcoli e ricavare indici, si è ritenuto opportuno eseguire un'operazione globale di controllo e validazione statistica dei dati per verificarne l'attendibilità scientifica e la congruità interna. Dopodiché si è provveduto all'elaborazione di istogrammi che consentissero la visualizzazione grafica dell'andamento delle varie misure. Poiché il processo di misurazione deve approdare necessariamente alla fase di visibilità e trasparenza dei risultati, stiamo studiando le strategie più opportune per presentare in modo adeguato e comunicare anche all'esterno gli esiti di queste elaborazioni; la via più praticabile sembra essere quella di pubblicare su web il materiale di interesse diffuso.

Per quanto attiene invece all'utilizzo di indicatori di rendimento, si attendeva la pubblicazione ‰

dell'edizione italiana del manuale *Measuring Quality* dell'IFLA[1] per ricavarne quanto meno un orientamento metodologico. All'individuazione e selezione di un set di indicatori plausibilmente applicabili ad un sistema bibliotecario universitario,[2] ha fatto seguito una fase di studio per determinare a quali grandezze potessero essere applicati per risultare sensibili e rappresentativi. Ciò ha comportato la necessità di affrontare una serie di problematiche di tipo operativo, quali il computo e soprattutto la ripartizione tra le strutture dell'utenza potenziale. Considerato che presso l'ateneo di Padova sono presenti sia biblioteche di facoltà che biblioteche di dipartimento (o istituto), non è facile prevedere un'attribuzione coerente dei docenti (afferenti ad un dipartimento) e degli studenti (iscritti ad una facoltà) alle singole strutture, in modo quanto meno credibile e uniforme. L'ipotesi di lavoro che stiamo vagliando consiste nel ricorrere ai diciassette settori scientifico-disciplinari definiti dal MURST e nell'attribuzione ipotetica di ciascuno studente e docente ad un settore, in base, rispettivamente, al proprio curriculum esamorum e alla materia di insegnamento. D'altro canto ciascuna biblioteca possiede una collezione complessiva attribuibile, da un punto di vista tematico e in termini percentuali, ad uno o più settori disciplinari. Questo modello teorico consente di prevedere l'utenza potenziale di ciascuna biblioteca in base al contenuto scientifico delle sue collezioni.

Un ulteriore problema si pone nella fase di aggregazione delle unità statistiche di analisi del sistema informativo. Alcuni indicatori, infatti, guadagnano significatività solo a livello di ateneo (e si rendono così comparabili con altre realtà italiane di dimensioni affini). Altri indicatori, invece, risultano più funzionali all'analisi delle singole strutture. Altri ancora diventano rappresentativi solo se applicati a particolari aggregazioni, ossia raggruppando le biblioteche per area disciplinare (umanistica, scientifico-tecnologica, biomedica e socio-economica) o per tipologia funzionale (di facoltà, dipartimento, istituto, CIS ecc.) o per classe dimensionale. La capacità di aggregare e sintetizzare i dati comporta problematiche di tipo definitorio e classificatorio di non facile soluzione. È attualmente allo studio l'ipotesi di utilizzare gli indicatori stessi per operare una discriminazione tipologica tra strutture di base, facendo un cluster delle variabili analizzate, e individuando così l'eventuale presenza di gruppi omogenei.

Per concludere, giova citare un ulteriore indispensabile sviluppo della misurazione. Se si può ormai considerare pienamente consolidata nel nostro ateneo la fase della raccolta dei dati e ampiamente avviata quella della loro elaborazione statistica, non si può dire altrettanto per l'inevitabile passaggio dalle misurazioni strettamente quantitative alle indagini qualitative di *user satisfaction*. Nessuna autentica e plausibile valutazione sul sistema bibliotecario del nostro ateneo può essere fatta finché non si appronta un convincente sistema di monitoraggio della qualità percepita dall'utente. Ciò a cui stiamo lavorando è dunque la predisposizione di un questionario all'utenza per rilevare l'indice di gradimento raggiunto dalle nostre biblioteche presso i fruitori dei servizi. Se la qualità *erogata* può essere parzialmente desunta da indicatori cosiddetti interni che derivano da misurazioni sulla presenza e "produttività" di certi servizi, la qualità percepita è accertabile solamente interpellando direttamente gli utilizzatori dei servizi stessi. Non solo, ma un'indagine di questo tipo consente anche di misurare l'eventuale gap tra le aspettative degli utenti e le prestazioni realmente fornite. Tale rapporto, che costituisce la definizione stessa di "qualità", dovrebbe tendere ad uno, ma presenta di fatto scostamenti di varia portata. Infine, la somministrazione di un questionario all'utenza (con modalità che sono ancora tutte da definire) risolverebbe l'annoso problema del computo dell'utenza "reale" delle biblioteche, il cui afflusso in termini quantitativi è ricavabile solo da estrapolazioni campionarie, in assenza di un sistema automatizzato di rilevazione delle presenze.

L'analisi del grado di soddisfazione raggiunto dall'utente va dunque integrata con gli elementi quantitativi di cui già disponiamo, al fine di valutare gli elementi di criticità, riprogettare i processi in funzione del miglioramento e gestire efficacemente il momento del disservizio. n

**Note**

[1] International Federation of Library Associations and Institutions, *Measuring quality* [ed. it. Associazione italiana biblioteche, *Linee guida per la valutazione delle biblioteche universitarie*, a cura della Commissione nazionale Università ricerca, Roma, AIB, 1999].

[2] Elisabetta Pilia, *La misurazione dei servizi delle biblioteche delle università*, "Bollettino AIB", 37 (1997), 3, p. 281-326; Anna Maria Tammaro (con la collaborazione di Francesca Landi), *La biblioteca universitaria quantificabile: un modello operativo per la gestione consapevole del sistema bibliotecario d'ateneo*, "Biblioteche oggi", 15 (1997), 2, p. 66-77; Associazione Italiana Biblioteche, *Quanto valgono le biblioteche pubbliche? Analisi della struttura e dei servizi delle biblioteche di base in Italia: rapporto finale della ricerca "Efficienza e qualità dei servizi nelle biblioteche di base", condotta dalla Commissione nazionale AIB "Biblioteche pubbliche" e dal gruppo di lavoro "Gestione e valutazione"*, coordinamento del gruppo e direzione della ricerca di Giovanni Solimine, Roma, AIB, 1994; *Indicatori CRU*, "UR: Università ricerca", 6 (1995), 5-6, inserto.