

Gestire il management in biblioteca

Un problema di qualità dal Convegno delle Stelline

L'importanza conferita negli ultimi decenni dalle organizzazioni produttive private e pubbliche alla dimensione del servizio ha portato ad enfatizzare in ambito gestionale il fattore della percezione qualitativa del cliente ed a migliorare l'interfaccia tra domanda e offerta, di frequente ricorrendo al supporto della tecnologia informatica. La biblioteca, il cui nucleo originario è costituito da una raccolta di documenti bibliograficamente e fisicamente organizzata in modo da favorire il recupero intellettuale e materiale di questi a partire dalla previsione degli usi possibili, si è trasformata in un più ampio sistema di attività. Se l'indicizzazione e la logistica dei documenti continueranno ad essere processi irrinunciabili e senza i quali una biblioteca non funziona, è oggi fondamentale puntare sull'integrazione complessiva tra biblioteca e ambiente, sul valore aggiunto delle prestazioni bibliotecarie nonché sullo sviluppo dei valori di servizio, tra cui la fruibilità a distanza, che il cliente avverte come prioritari. Ciò comporta una serie di ripercussioni sulla fisionomia della *library science* o, in ambito operativo, della *librarianship* e sulle modalità organizzative del lavoro bibliotecario. L'adozione di teorie e tecniche

manageriali, nate nel contesto della concorrenza di mercato le cui opportunità sono state per lungo tempo precluse alle biblioteche, non è circostanza che produca automaticamente l'eccellenza dei servizi erogati: le metodologie gestionali, necessariamente elaborate su un piano generale, sono applicate a scenari connotati da contingenti problemi interni ed ambientali. La differenziazione del contesto applicativo dei metodi di gestione della qualità comporta l'elaborazione di una strategia in grado di prevenire o rimuovere gli ostacoli che sempre si vengono a formare in occasione del cambiamento: non mi riferisco alla questione delle resistenze umane, ma al fatto che nel passaggio dalla teoria alla prassi possono intervenire una serie di elementi imprevisti che rendono difficoltoso il miglioramento della biblioteca agli occhi del cliente, quand'anche le teorie siano state applicate correttamente o quando lo staff di gestione abbia fatto tutto il possibile per orientare i processi di lavoro ed il personale verso valori di sensibilità al mercato, di collaborazione secondo l'ottica "cliente-fornitore" interno, di condivisione di una cultura bibliotecaria – o "aziendale" – coerente e nondimeno flessibile perché attenta alla qualità dei risultati.

Potrà sembrare un gioco metalinguistico, ma la conclusione che si ricava dopo aver ascoltato i numerosi interventi del convegno "La Qualità nel sistema biblioteca. Innovazione tecnologica, nuovi criteri di gestione e nuovi standard di servizio", Milano, 9-10 marzo 2000, Palazzo delle Stelline, è che, non esistendo un modo solo per fare delle biblioteche organizzazioni efficaci e finalizzate alla soddisfazione del cliente, il management della qualità, per produrre risultati tangibili, va a sua volta gestito, anzitutto con la selezione consapevole dei livelli organizzativi su cui agire e con la definizione di risultati, mirati e realistici, da raggiungere. Si può sintetizzare un corpus di problematiche che, con intensità variabile ed in modo forse non subito evidente, lega gli interventi che si sono succeduti e che, a circa quindici anni di distanza dall'introduzione della qualità totale nella biblioteconomia e nelle biblioteche, possono costituire un panorama di riferimento, fra gli esistenti o i possibili, delle odierne politiche bibliotecarie. Prima di procedere, è utile ricordare che le questioni inerenti all'approccio manageriale e "tecnologicamente avanzato" alla biblioteca costituiscono oggetto di attenzione delle nuove linee-guida dell'IFLA sulle biblioteche pubbliche: questo

standard, importante perché di diffusione internazionale e termine di confronto per la filosofia di servizio ed il lavoro pratico, sta difatti attraversando la fase conclusiva della sua revisione. Ne ha parlato Philip Gill, sottolineando che la nuova edizione vedrà la biblioteca pubblica impegnata nel ruolo di punto d'accesso alla rete globale dell'informazione attraverso l'offerta di servizi *user-oriented*: di rilievo per la *public library* del terzo millennio sono la definizione del profilo della comunità locale, la messa a punto di tecniche gestionali mutate dal management e di quelle promozionali tratte dal marketing, la capacità di mantenere relazioni proficue con gli interlocutori della biblioteca (pubblico reale e potenziale, poteri governativi, associazioni di cittadini), l'impatto della tecnologia informatica, lo sviluppo continuo delle conoscenze e delle abilità dello staff bibliotecario. La nuova biblioteca pubblica è un'agenzia di servizi avanzati rivolta alla comunità locale per consentire al cittadino di qualunque età o estrazione sociale di muoversi agevolmente nel caotico mondo della comunicazione. Ed è proprio sul fronte dei servizi bibliotecari di base che gli enti locali patrocinatori del convegno – Regione Lombardia, Provincia e Comune di Milano – hanno manifestato un impegno verso il tessuto bibliotecario lombardo, riconoscendo l'efficacia del lavoro fin qui svolto dalle biblioteche ed auspicando in materia una crescente integrazione tra istituti ed enti amministrativi. Per la Regione, Pietro Petrarola ha evidenziato come nel settore bibliotecario vi sia una tradizione di collaborazione tra comuni, province, regione e Stato che bene si innesta nel nuovo quadro normativo volto al coordinamento dei servizi locali al cittadino per mezzo di forme di gestione aggregative.

Gianni Verga, assessore provinciale, ha insistito sul consolidamento di una rete provinciale di biblioteche tramite la quale sia possibile interrogare il sistema bibliotecario e fruire delle attività di animazione culturale, grazie anche alla costituenda Biblioteca europea di informazione e cultura, che rappresenta un'opportunità di crescita per l'intero settore della pubblica lettura. Salvatore Carrubba, assessore comunale, ha passato in rassegna le attività svolte a favore delle biblioteche milanesi: consolidamento della rete informatica, estensione dell'orario di apertura, aumento di personale e formazione professionale, costituzione di una nuova biblioteca centrale presso il polo universitario della Bovisa, il tutto grazie ad un costante aumento di risorse finanziarie per le biblioteche cittadine. La collaborazione tra pubbliche amministrazioni, a partire dalla legge di riforma delle autonomie del 1990, è finalizzata a supportare nuove forme di organizzazione ed erogazione dei servizi e, in prospettiva, rende possibile – ne ha parlato Ornella Foglieni – l'integrazione della mission di biblioteche, archivi e musei: conservare la memoria storica e diffondere servizi di informazione. Sul piano tecnico, la collaborazione potrà insistere sull'accesso integrato alle risorse disponibili indipendentemente dal supporto e dal possessore, e sulla creazione di servizi di rete integrati con l'adozione di un protocollo univoco. Su scala nazionale, Francesco Sicilia ricorda che il Servizio bibliotecario nazionale annovera al momento la partecipazione di oltre 1.500 biblioteche di varia appartenenza amministrativa. All'insegna dell'ottimizzazione di procedure, organizzazione e risorse, il Ministero dei beni e delle attività culturali ha avviato presso le biblioteche nazionali centrali un progetto pilota

sulla qualità bibliotecaria, che porterà alla realizzazione di un manuale rivolto alle biblioteche italiane ed alla definizione di linee guida con l'eventuale partecipazione dell'Ente nazionale italiano di unificazione.

I. Dalla misurazione della performance alla performance della misurazione

La valutazione dei servizi è giunta ad un punto critico: dopo aver elaborato indicatori di performance e standard di misurazione ed averne soppesato pregi e lacune a seguito di applicazioni pratiche, i bibliotecari si chiedono, assorbendo tali attività considerevoli quote di tempo e di energia, quale sia



l'effettivo impatto della statistica sulla qualità delle prestazioni bibliotecarie. Ciò richiede di portare alla luce i processi secondo i quali gli indicatori elaborati ed i dati ricavati dalle indagini risultino di effettiva utilità per elevare il livello qualitativo della struttura: capovolgendo i termini del problema, è giunto il momento di riflettere sulla performance della misurazione e sui modelli

di biblioteca che le griglie di valutazione presuppongono. Fino ad oggi l'impegno dei bibliotecari è stato prevalentemente volto alla definizione di sistemi di rilevazione della produttività – penetrazione ambientale, dimensione e uso delle risorse – ma tali sistemi non si rivelano in grado di cogliere e rappresentare i fattori critici del servizio che risiedono, piuttosto che tra le mura della biblioteca, nella sfera percettiva ed interpretativa del pubblico, dove si formano i giudizi sulla qualità delle prestazioni e le future intenzioni d'uso. Giudizi ed intenzioni prescindono in buona misura dal numero di libri presi in prestito o dal numero di documenti elettronici con-

sultati in un dato periodo. Le difficoltà crescono quando si voglia misurare la biblioteca digitale: per i servizi a distanza sembra assai difficile pervenire a misure certe anche sotto il solo profilo quantitativo. Peter Brophy ha auspicato che le biblioteche studino più a fondo i clienti e ne scoprano le caratteristiche cognitive o le preferenze di fruizione dei servizi, dal supporto dei materiali al modo in cui essi sono messi a disposizione, nonché la di-

sponibilità a spendere su eventuali prestazioni innovative della biblioteca. La condizione di monopolio in cui le biblioteche hanno lavorato fino ad oggi, e che ha consentito di sovrassedere alla qualità dei servizi offerti, si sta sfaldando. La facilità di recupero da Internet dell'informazione, sebbene con risultati frequentemente di bassa qualità, si sta ponendo come un'effettiva alternativa all'uso delle biblioteche. Altra concorrenza agli istituti bibliotecari proviene dalle librerie, grazie all'accresciuto potere d'acquisto dei lettori: da un lato l'acquisto di un tascabile può presentare costi complessivi competitivi con quelli di un prestito, dall'altro le librerie possono presentare collezioni più omogenee, nuove e mirate rispetto alle raccolte bibliotecarie, insidiate dalla ridotta capacità d'acquisto e dal deterioramento dei documenti dovuto all'uso. La qualità si configura generalmente come conformità alle aspettative dei clienti o, il che è lo stesso, alle caratteristiche della domanda e, in biblioteca, presenta nove specifiche dimensioni: 1) prestazioni relative a funzioni primarie e strettamente legate alla mission (efficacia dell'OPAC, qualità degli spazi, capacità dello staff di offrire informazioni appropriate, sistemi di collocazione amichevoli); 2) configurazione dei servizi (link tra OPAC e servizi in linea di prestito a domicilio, mailing sulle nuove acquisizioni); 3) affidabilità (risposte conformi alle aspettative e prive di errori); 4) conformità dei servizi agli standard internazionali (comunque subordinati alle esigenze dei clienti); 5) capacità del servizio di resistere all'obsolescenza (grado di aggiornamento delle banche dati); 6) facilità nella correzione degli errori (per i servizi in linea, il prestito interbibliotecario e ovunque vi sia un contatto tra bibliotecario e utente); 7) estetica delle infrastrutture ➤

materiali e digitali (che determina la prima impressione sul servizio); 8) percezione qualitativa del cliente (immediatezza d'uso e reputazione della biblioteca presso altri clienti); 9) accessibilità dei servizi tradizionali e digitali ai disabili.

Michael S. Malinconico ricorda che l'inflazione dei prodotti editoriali, dell'aggiornamento tecnologico e del lavoro umano cresce più dell'inflazione ordinaria, con la conseguenza che i bibliotecari devono *to do more with less*. La competitività delle biblioteche non può più reggersi sulle raccolte documentarie ma sull'adeguamento continuo ai bisogni palesi o inavvertiti del pubblico: siamo oggi chiamati a ripensare il lettore nei termini di cliente, nonostante che questo termine sia considerato da molti bibliotecari un anatema. Molti bibliotecari sostengono, spesso ragionevolmente, che i servizi della biblioteca sono da sempre *customer-focused*. Se i buoni propositi non sono in discussione, i risultati oggettivi lo sono comunque: la qualità va monitorata, soprattutto quando si decida di innovare i servizi, come nel caso della biblioteca digitale, con continue e dispendiose mutazioni tecnologiche. La tecnologia costituisce oggi un efficace supporto all'attività ed alla performance bibliotecaria ma rappresenta anche un mezzo per usufruire di servizi alternativi.

La necessità di monitorare i servizi digitali è segnalata anche da John Carlo Bertot. Negli Stati Uniti si assiste all'incremento esponenziale di biblioteche che sbarcano su Internet con un sito web, dato che forte e consolidata è la domanda dei cittadini al settore pubblico di servizi fruibili a distanza: ciò provoca una forte competizione tra uffici per l'assegnazione delle risorse finanziarie, e le biblioteche debbono dimostrare che gli investimenti nella tecnologia digitale producono

benefici tangibili. La tendenza attuale vede la circolazione libraria ed il numero di utenti delle biblioteche materiali in diminuzione mentre i servizi e le visite virtuali sono in crescita. Si pone, allora, il problema della definizione di uno standard di misurazione della biblioteca digitale che conferisca uniformità sia al trattamento che all'uso dei dati, anche al fine di sviluppare statistiche a livello nazionale. Tra i sistemi di misurazione elaborati in proposito da Bertot e Charles R. McClure, ne riportiamo uno: il *network component model*. Esso è costituito da una griglia che incrocia cinque dimensioni di misurazione con sei criteri di valutazione. Le dimensioni della misurazione sono: 1) infrastrutture tecniche (hardware, software, caratteristiche della rete); 2) contenuti informativi (informazione locale e raccolte speciali); 3) servizi informativi disponibili in linea; 4) servizio di assistenza all'uso (help in linea, percorsi di addestramento all'uso delle risorse); 5) management delle risorse umane, pianificazione dei servizi, gestione del budget. I criteri di valutazione riguardano: 1) ampiezza quantitativa del servizio (dati sulla consultazione del web); 2) efficienza nella fornitura di accesso; 3) efficacia (grado di realizzazione degli obiettivi dell'utente); 4) qualità del servizio (percentuale degli usi che procurano ciò di cui l'utente ha bisogno); 5) impatto (valore aggiunto del servizio secondo i clienti); 6) grado di utilità delle risorse (impatto sulle attività svolte dal cliente). In futuro, gli sviluppatori di sistemi di misurazione dei servizi bibliotecari digitali dovranno concentrarsi su cinque aree-chiave: 1) disponibilità di stazioni di lavoro per gli utenti; 2) uso delle banche dati alle quali la biblioteca assicura l'accesso; 3) servizi elettronici forniti dalla biblioteca; 4) visite virtuali alla biblioteca; 5) forma-

zione dello staff e del pubblico. Sergio Conti ha presentato le nuove linee guida per la valutazione delle biblioteche pubbliche italiane (ASSOCIAZIONE ITALIANA BIBLIOTECHE. GRUPPO DI LAVORO GESTIONE E VALUTAZIONE, *Linee guida per la valutazione delle biblioteche pubbliche italiane. Misure, indicatori, valori di riferimento*, Roma, AIB, 2000). A seguito di un'attività pluriennale del gruppo, esse presentano dati e indicatori (definizione e formule di calcolo, modalità d'uso e interpretazione del valore) e, per gli indicatori contemplati, una serie di valori di riferimento elaborati a partire da un campione di 60 biblioteche pubbliche italiane rappresentative di realtà demografiche tra i 30.000 ed i 50.000 abitanti (comuni di piccole dimensioni o quartieri di grandi città), presentati anche per quartili in modo da consentire la quantificazione di obiettivi annuali o pluriennali e l'autovalutazione dei risultati conseguiti. L'utilità degli indicatori e degli standard proposti sta nel fatto che essi, essendo tratti da una realtà bibliotecaria importante del nostro paese, presentano parametri di misurazione e valori medi possibili sul piano della programmazione dei singoli istituti e realistici per quanto concerne lo sviluppo delle cosiddette "reti" bibliotecarie provinciali o regionali. Conclude il lavoro un'appendice riportante tre schemi di controllo sulle decisioni strategiche da prendere in conseguenza al valore assunto da indicatori concettualmente correlati: tre brevi lezioni di metodologia gestionale bibliotecaria che, rappresentando la naturale conclusione del processo di misurazione e valutazione, meritano di essere approfondite.

2. Dati ed informazioni a portata di mano per decisioni immediate

La politica bibliotecaria e le decisioni operative devono esse-

sere elaborate in tempi sempre più rapidi perché il contesto d'azione è diventato perturbabile, rappresentabile in modo non esaustivo dal punto di vista delle informazioni disponibili, dunque non del tutto prevedibile. Non essendo possibile approfondire al livello desiderato i problemi da affrontare, è necessario predisporre sistemi di supporto alle decisioni affinché il bibliotecario abbia a disposizione una conoscenza preventiva sui possibili scenari dipendenti da decisioni alternative, tramite l'elaborazione automatizzata dei dati raccolti: la rappresentazione del futuro fornisce elementi per accrescere il livello di affidabilità ed efficacia delle azioni gestionali.

Gli ultimi quindici anni hanno visto l'affermarsi nel nostro paese delle attività di misurazione e valutazione dei servizi bibliotecari, concepite come processo di feedback finalizzato al confronto tra risultati attesi e risultati raggiunti: tuttavia – ha rilevato Anna Galluzzi – misurare è un'attività votata all'astrazione qualora non risulti chiaro in che modo gli indicatori di performance si innestano nei processi gestionali strategici ed operativi. Piuttosto che sviluppare indicatori di performance, bisognerebbe partire dai processi decisionali che la gestione della biblioteca comporta e, subordinatamente, allestire batterie di dati e indicatori effettivamente utili. Per facilitare gli atti di gestione sono stati creati i "sistemi a supporto delle decisioni": si tratta di database che memorizzano le quantità dei fenomeni da controllare e simulano, per mezzo dell'elaborazione dei dati, gli scenari che deriverebbero da determinate scelte. Fare previsioni è un'attività opportuna se il management è intenzionato ad operare dei cambiamenti, ma ciò richiede l'esame simultaneo di un'estesa tipologia e di un'ingente quantità di dati. Alcuni progetti sponsoriz-

zati dalla Ue – Decide, Decimal, Eqlipse, Minstrel, Camile – sono volti alla definizione di sistemi che aiutino il bibliotecario ad esaminare e gestire i numeri a sua disposizione. Questi sistemi, però, sono utilizzati più per la valutazione bibliotecaria che come supporto alle decisioni, forse per una serie di difetti che, allo stato attuale, presentano: sovrabbondanza di informazioni (troppi dati o indicatori spiazzano il manager), incapacità a riprodurre gli effettivi processi decisionali della biblioteca, scarsa flessibilità sotto il profilo dell'aggiornamento e dell'implementazione, assenza di connessioni con le aspettative del pubblico. Sembra che gli attuali sistemi a supporto delle decisioni riproducano le medesime procedure della valutazione bibliotecaria piuttosto che consentire una rappresentazione della qualità dei servizi, per cui risulterebbero paradossalmente più vantaggiosi per l'allocazione delle risorse che non per le scelte strategiche.

3. Metodologie della qualità: adozione o revisione?

Sono numerose le biblioteche che ricorrono ai metodi qualitativi elaborati in ambito aziendale, dalla certificazione di qualità ai modelli di *total quality management*: si configura un percorso volto all'applicazione problematica di metodologie con le quali si tenta di definire e anticipare una positiva interazione dei servizi bibliotecari con l'ambiente. Alessandro Sardelli ha parlato di certificazione di qualità. I servizi della biblioteca presentano un'elevata difficoltà di controllo, per la circostanza che il processo produttivo si realizza per lo più nel momento in cui il cliente entra in contatto con il front-office. L'affidabilità del servizio gioca un ruolo fondamentale e la certificazione può aiutare il

bibliotecario a formalizzare i processi lavorativi, ad eliminare gli sprechi e ad instradare l'organizzazione nella filosofia del miglioramento continuo. La certificazione presuppone un lungo lavoro di razionalizzazione delle attività e di collegamento di queste alle risorse necessarie; richiede il coinvolgimento di tutti i livelli dell'organizzazione attraverso la costituzione di gruppi di lavoro trasversali sui singoli processi bibliotecari, con il consolidamento del monitoraggio dei risultati. La Biblioteca nazionale centrale di Firenze sta attualmente lavorando per ottenere la certificazione di qualità. Il percorso di certificazione è strutturato in quattro fasi: 1) analisi delle attività dell'organizzazione; 2) redazione delle regole della qualità; 3) applicazione delle regole; 4) accertamento da parte di un ente accreditato del grado di omologazione alla norma UNI EN ISO 9000. Completata la seconda fase, Sardelli ha tratto il seguente bilancio: è stato quantificato lo scarto tra la situazione reale ed i requisiti della norma; è stato coinvolto, tramite 21 gruppi di lavoro, il 34% circa del personale di tutte le qualifiche; sono state individuate 19 procedure gestionali e 21 istruzioni operative con l'introduzione di forme di controllo degli eventuali scostamenti tra livelli desiderati e risultati e di processi di trattamento dei reclami. Alla certificazione si affianca – e per certi versi si contrappone – la filosofia della qualità totale o della soddisfazione del cliente: Massimo Accarisi e Stefania Jahier hanno esaminato i due approcci rilevandone i possibili attriti con la visione "biblioteca-economica" dei servizi bibliotecari. La certificazione presenta il rischio di modellare la biblioteca secondo lo schema generale delle norme ISO 9000, introducendo un elemento di artificialità che non necessariamente porta ad un'adeguata integrazione con l'ambiente o

con le finalità istituzionali. La certificazione è comunemente assunta a garanzia di qualità per il fruitore di un servizio, ma costringe l'organizzazione a ristrutturarsi su un modello piuttosto rigido e, in definitiva, non legato alla soddisfazione del cliente (difetto che la Vision 2000, la nuova edizione delle ISO 9000, tenta di rimuovere). Il *customer satisfaction management*, invece, punta tutto sulla percezione qualitativa del pubblico e parrebbe aperto agli input ambientali. Tuttavia, la soddisfazione del cliente pone la biblioteca al seguito della maggioranza dei frequentatori abituali i quali non coincidono con il complessivo bacino di utenza a cui essa si rivolge: così facendo ne scaturisce una biblioteca dall'identità stravolta per quanto concerne l'insieme di finalità e funzioni che la contraddistinguono. La "via di mezzo", che consentirebbe di superare detti limiti, sta nella programmazione per obiettivi, di modo che, anche facendo tesoro dei modelli citati, le indicazioni delle norme tecniche e le richieste dei clienti entrino in rapporto dialettico con la capacità propositiva del bibliotecario, la storia e le finalità istituzionali della biblioteca.

Piero Cavaleri e Cattri Ostinelli hanno illustrato il metodo per il controllo di gestione denominato *activity-based management accounting*, secondo il quale la biblioteca è concepita come un sistema di processi caratterizzati da funzioni fondamentali (un esempio: sviluppo delle collezioni) ed operazioni pratiche (valutazione degli editori, catalogazione, scarto) finalizzate alla soddisfazione del cliente interno e finale. Le misurazioni avvengono attraverso rilevazioni tecniche ed economiche, cercando i dati all'interno della struttura, oppure con rilevazioni qualitative che presuppongono la collaborazione del pubblico. Fondamen-

tale per l'applicazione del modello è l'analisi preventiva dei servizi attraverso il diagramma di flusso delle attività, affinché emerga con chiarezza la necessità di risorse finanziarie e tecniche, delle abilità e della ripartizione delle attività tra il personale. A queste misure si aggiungono quelle relative alla fruizione ed alla generazione dei costi di processi e attività.

Gianni Stefanini ha illustrato la valutazione del Consorzio bibliotecario del nord-ovest Milano, un'agenzia di servizi rivolta alle biblioteche ed in relazione alla quale si sono rilevate attese e percezioni. L'indagine ha evidenziato due punti deboli: un giudizio sui servizi leggermente inferiore alle attese; una difficoltà di comunicazione tra centro e periferia e tra biblioteche partecipanti. Sono state valutate la mission del sistema, le caratteristiche e l'efficacia delle raccolte possedute, la politica degli acquisti e le relative procedure. Si procederà nell'immediato all'individuazione dei fattori critici della qualità bibliotecaria, alla verifica di attese e percezioni qualitative dei lettori, all'analisi dell'ambiente a cui il Consorzio si rivolge ed alla definizione degli indicatori di qualità. A tale fine, è stato predisposto un "cruscotto" che si compone di due serie di indicatori: la prima relativa alla dimensione operativa (ad esempio, per l'acquisto o lo scarto dei libri), la seconda relativa alla valutazione della strategia (andamento della circolazione, indicazione oraria della distribuzione, prestiti per età dei lettori, penetrazione, segmentazione dei clienti, costi e disponibilità dei documenti).

4. Conoscenza organizzativa e comunicazione

Essendo la biblioteca un sistema di persone, conoscen- ➤

ze, abilità, risorse documentarie e tecniche, si pone il problema di organizzare in modo efficace il capitale cognitivo a disposizione dei bibliotecari: nell'azienda eccellente le conoscenze sono condivise ed i metodi della condivisione sono congegnati in modo da produrre effetti positivi sulla qualità del servizio. Ciò significa che l'esperienza e la conoscenza che ogni operatore acquisisce nel corso del tempo dovrebbe diventare patrimonio comune, in modo da diffondere al massimo grado le abilità professionali disponibili. Tali esperienze ed abilità devono però essere documentate ed organizzate in funzione di un accesso rapido all'informazione operativa: nasce una nuova funzione, quella della gestione e comunicazione della conoscenza. Ma la biblioteca comunica anche nei confronti del pubblico e la qualità della comunicazione assume estrema importanza nel caso dei servizi digitali: venendo a mancare un rapporto diretto tra bibliotecari e utenti, la dimensione comunicativa assume una crescente criticità. I processi comunicativi coinvolgono dunque sia la dimensione interna, a partire da una specifica organizzazione di essi, sia quella esterna, per consentire un'interazione efficace con il cliente remoto.

Per Giovanni Di Domenico, sempre più esteso è il tempo in cui il lavoratore acquisisce ed elabora informazioni, genera idee e progetti. Il *knowledge manager* ha il compito di integrare informazioni, modelli operativi e processi per renderli disponibili ai membri di un'organizzazione attraverso le tecnologie di rete. Anche in biblioteca si potrebbero capitalizzare conoscenze selezionate rivolte sia all'interno (utili, cioè, ai bibliotecari) sia al pubblico, massimizzando il vantaggio competitivo rappresentato dalla condivisione diffusa delle informazioni e delle abilità ope-

rativa: qualcosa del genere sta accadendo, nelle università, tra bibliotecari ed informatici in relazione ai servizi digitali. Se ogni biblioteca potesse contare su un manager della conoscenza e della comunicazione reticolare, la realizzazione della *learning library* ne risulterebbe favorita: l'organizzazione che apprende fonde in un sistema sinergico le conoscenze disponibili per rivolgerle a tutti i possibili interlocutori.

La comunicazione esterna è una dimensione rilevante nel contesto di rete, perché – spiega Valentina Comba – con la biblioteca digitale la capacità comunicativa dei servizi si sostituisce al contatto tra bibliotecario e lettore: essa deve essere dunque ben studiata e continuamente implementata. Ciò che è segno, dal gesto umano all'architettura ipertestuale di un sito web, è al contempo comunicazione che si realizza tra soggetti che condividono le modalità di integrazione e d'uso delle risorse elettroniche; emerge allora l'importanza di distinti processi di formazione per i bibliotecari e per il pubblico e, da parte della biblioteca, una spiccata abilità promozionale e di supporto in linea. Per Massimo Cecconi la multimedialità costituisce un'occasione per attrarre in biblioteca il pubblico potenziale attraverso l'offerta di servizi diversificati, interattivi e derivanti dalla cooperazione: dall'enfasi sull'aspetto tecnologico dell'innovazione si dovrebbe passare all'esame delle opportunità della comunicazione multimediale mirata all'utente, prospettiva proficua sia per lo sviluppo delle reti bibliotecarie locali sia per l'offerta di nuovi servizi.

4. Il lungo cammino della qualità in biblioteca

La qualità è un processo trasversale che coinvolge vari momenti dell'attività bibliotecaria:

la gestione delle raccolte e del catalogo, i servizi erogati via Internet, la gestione consortile delle risorse elettroniche più costose. Si tratta di fasi che dovrebbero essere caratterizzate da una forte integrazione: la politica documentaria di un istituto non può prescindere dagli impegni della cooperazione e deve massimizzarne i vantaggi; l'OPAC e i servizi a fruizione remota dovrebbero realizzare l'incontro pertinente tra le risorse disponibili ed i fruitori potenzialmente interessati. La qualità di una biblioteca è fatta di numerose qualità, tante quante sono le funzioni necessarie alla sua eccellenza.

Giovanni Solimine ha illustrato i problemi della gestione delle raccolte, per la quale esistono tradizionalmente due approcci: quello bibliografico, erudito e fondato sullo studio delle caratteristiche intrinseche dei documenti, e quello gestionale, che studia l'interazione potenziale tra documento e lettore. Tuttavia non è agevole pervenire ad una distinzione netta tra la dimensione bibliografica e quella biblioteconomica dei documenti, dal momento che per anticipare gli usi possibili di un libro è necessario esaminarlo nelle sue caratteristiche editoriali e di contenuto. Per giungere ad una visione unitaria è opportuno valutare in che modo la biblioteca raggiunga le sue finalità di servizio, esaminando gli aspetti quantitativi e qualitativi delle raccolte: la dimensione oltre la quale le raccolte assicurano un servizio documentario; il livello di copertura per autore, opere, genere e livello bibliografico; il ruolo svolto dalla cooperazione nei processi di formazione e sviluppo; la professionalità degli operatori; gli strumenti tecnologici a disposizione; le caratteristiche del cliente finale del servizio. I fattori qualitativi delle raccolte consistono in una chiara potenzialità documentaria, che può essere tra-

scritta nella carta dei servizi; nella coerenza delle acquisizioni con il posseduto; nell'attività di misurazione sull'uso dei documenti, che offre le necessarie informazioni di feedback; nell'analisi del ciclo di vita dei documenti e della raccolta nel suo complesso. La politica documentaria può essere formalizzata nella carta delle collezioni, uno strumento programmatico con cui la biblioteca comunica a operatori, pubblico e biblioteche cooperanti la direzione che essa è intenzionata a seguire per il futuro. La carta delle collezioni consente di spostare la problematica della gestione dal documento alla raccolta e costituisce il momento per definire e rivedere lo sviluppo annuale e pluriennale del patrimonio. La valutazione del servizio documentario costituisce il momento conclusivo di un ciclo gestionale e si svolge su tre dimensioni: 1) bibliografica (per il singolo documento); 2) bibliotecaria (per la raccolta); 3) di servizio (per l'uso delle collezioni). Il valore e la qualità delle collezioni dipende, in definitiva, dall'integrazione di fattori quantitativi e qualitativi: non si può avere una raccolta di qualità qualora essa risulti al di sotto di una soglia minima di possesso e accessibilità o se nel corso degli anni la biblioteca non seguirà un percorso coerente di sviluppo, scadendo in pratiche gestionali episodiche.

Mauro Guerrini ha delineato i parametri qualitativi ai quali si dovrebbe attenere il catalogo. Oggi il catalogo è per lo più automatizzato, pubblicamente accessibile e spesso integrato con cataloghi di altre biblioteche; è indispensabile che l'accesso alla notizia bibliografica sia sottoposto a controllo, in virtù di dieci dimensioni qualitative: 1) *authority control*: assicura la coerenza relazionale, la correttezza e l'eshaustività delle risposte alle interrogazioni; 2) regole di catalogazione:

devono essere funzionali alle esigenze del pubblico e applicate in modo uniforme; 3) competenza, quantità e rapidità di lavoro del personale: nel caso di esternalizzazione va raggiunto un equilibrio ragionevole tra prezzo, standard temporali, completezza e aggiornamento del catalogo; 4) disponibilità di basi di dati e di repertori: assicurano una fonte catalografica affidabile e di rapido uso; 5) software e hardware: dovrebbero essere aggiornati e di elevata qualità, perché – secondo la lezione dei maestri della catalogazione “cartacea” – la struttura fisica del catalogo incide sulle sue caratteristiche di fruizione e di recupero; 6) chiarezza e leggibilità: il catalogo recupera informazioni su opere, edizioni, supporti ed esemplari e, se collettivo, deve essere integrato piuttosto che cumulato; 7) capacità di lettura dell'utente: a partire da una struttura di facile interpretazione, si possono organizzare corsi di istruzione sull'uso dell'OPAC; 8) funzionalità della registrazione: la otteniamo quando dal documento sono selezionati gli elementi più adatti alle caratteristiche del pubblico; 9) ad ogni lettore il suo catalogo: per ogni notizia dovrebbero essere disponibili, su richiesta, sia una descrizione sintetica sia una approfondita; 10) livello e frequenza della manutenzione: nel tempo cambiano le attribuzioni delle opere, il numero di dati degli authority record, gli standard semantici e nominali, con conseguente aggiornamento o bonifica del catalogo. Passando al sito Internet della biblioteca, Riccardo Ridi si è soffermato sui suoi contenuti informativi e sui requisiti formali. Tra le informazioni: presentazione e storia della biblioteca, relazione annuale sulle attività, normativa in vigore e abrogata, descrizione delle raccolte, orario della biblioteca e criteri di ammissione, uso del



prestito interbibliotecario e della fornitura documentaria da parte dei lettori o di altre biblioteche, uso del reference, della riproduzione, di Internet, del prestito e della consultazione, dei servizi a distanza; non dovrebbero mancare mostre virtuali di documenti della biblioteca, la descrizione dello schema di classificazione usato, le novità, le *frequently asked questions* e una form per inviare i desiderata, l'OPAC locale e l'OPAC del sistema di cui la biblioteca fa parte, informazioni su altri cataloghi, elenchi dei periodici posseduti e di altre tipologie documentarie, bibliografie ragionate per soggetto. Ed ancora: link a fonti informative generali e specifiche esterne pubblicamente accessibili, guide su Internet, sulla ricerca bibliografica, eventuali versioni elettroniche di opere pubblicate o possedute dalla biblioteca, l'accesso riservato alle risorse digitali. Per i requisiti formali: 1) accessibilità: richiede siti graficamente sobri, non legati ad un dato browser e consultabili con browser diversi da quelli visuali; 2) archiviazione: consiste nello stoccaggio selettivo delle

risorse non più in uso; 3) indicizzazione: riguarda le fonti di informazione interne ed esterne al sito nonché notizie sul sito e le sue evoluzioni; 4) cooperazione: biblioteche cooperanti potrebbero suddividere le informazioni da rendere accessibili sul web, mirando ad integrare i servizi a distanza con i servizi della biblioteca cartacea; 5) equilibrio: la tendenza centrifuga di un sito Internet, dovuta alla mancanza di intermediazione ed all'ipertestualità, deve integrarsi con la tendenza centripeta – vocazione all'accentramento ed all'inerzia – della pubblica amministrazione da cui la biblioteca dipende, evitando la duplicazione delle informazioni e delle pagine. Nathalie Bailhache e Tommaso Giordano hanno descritto il progetto Decomate II dell'Ue riguardante la costituzione di una biblioteca digitale in forma consortile per le scienze economiche. L'*information overload* costringe le biblioteche a filtrare i documenti disponibili in relazione a interessi o segmenti di clientela specifici ed a renderli disponibili mediante un'unica interfaccia web. Il

progetto mira a sviluppare una serie di aspettative dei lettori: unicità del punto di accesso a informazioni e documenti, uso di un linguaggio di interrogazione univoco, accessibilità immediata delle risorse rilevanti, rapidità dell'accesso alle risorse. Decomate annovera la condivisione di 118 periodici elettronici, l'integrazione degli OPAC delle biblioteche finalizzata al document delivery elettronico ed al prestito interbibliotecario, l'integrazione delle raccolte di letteratura grigia e delle banche dati su cd-rom. L'interfaccia prevede due modalità di ricerca: con gli operatori booleani e tramite il *concept browser*, uno strumento studiato per navigare tra concetti significativi nelle discipline di riferimento. Decomate prevede inoltre un servizio di disseminazione selettiva dell'informazione riguardante l'aggiornamento delle risorse disponibili a partire dal profilo indicato dall'utente.

6. Eccellenza nella formazione

La qualità bibliotecaria non si costruisce solo all'interno della biblioteca o del consorzio: essa nasce nelle organizzazioni adibite alla formazione culturale e professionale le quali, come le biblioteche, dovrebbero essere oggetto di valutazione. Negli Stati Uniti – ricorda Alberto Salarelli – la raccolta finanziaria delle università è operata prevalentemente sul mercato, con prezzi dei corsi annuali che variano dai 4.000 ai 10.000 dollari per iscritto. Tale circostanza induce famiglie e studenti a valutare l'efficacia delle scuole presso le quali servirsi. Negli USA i criteri di valutazione sono vari: dal *reputation ranking* (ogni docente esprime un giudizio sulla qualità degli insegnamenti e dei servizi dell'ateneo d'appartenenza) agli *standards for* ➤

accreditation for master's programs in library and information studies dell'Ala, basati sull'uso di criteri qualitativi e di informazioni fornite sia dai responsabili delle strutture sia da commissioni indipendenti che visitano le università valutandone: la capacità di conseguire mission e obiettivi rispetto ad una società in continuo mutamento; la possibilità di costruire percorsi di studio personalizzati all'interno del quadro generale della biblioteconomia; le attività dei docenti; l'accessibilità sotto il profilo linguistico, religioso, etnico e di reddito; l'autonomia dei settori biblioteconomici; i servizi di supporto alla didattica (biblioteche, laboratori, attrezzature, materiali didattici). Anche in Italia qualcosa si sta muovendo, grazie alle attività dell'Osservatorio per la valutazione del sistema universitario del MURST. In aggiunta, però, alle misure quantitative in uso, dovrebbero essere adottati ulteriori parametri: curriculum ed elenco delle pubblicazioni dei docenti, progetti recenti e correnti di ricerca, disponibilità di stage per gli studenti presso altri enti, collocazione dei laureati sul mercato del lavoro. Per giungere ad una valutazione esaustiva, non dovrebbe mancare un controllo da parte di una commissione esterna che, per la qualità delle scuole di biblioteconomia, potrebbe agire su mandato delle associazioni bibliotecarie italiane.

7. La poliedrica dimensione cliente

Chi è il fruitore delle biblioteche? Questa entità, che costituisce la finalità primaria dei processi esistenti, offre l'occasione per riflettere sul ruolo sociale della biblioteca e sulle evoluzioni culturali dell'ambiente a cui essa si rivolge. Per orientare in modo migliore i servizi e l'innovazione tecnolo-

gica, abbiamo bisogno di una rappresentazione della realtà – croce e delizia del manager – che sia empiricamente verificabile e, possibilmente, vera. Dall'interno delle biblioteche osserviamo la popolazione dei lettori, la segmentiamo, la interpretiamo nei modi più vari, attribuiamo al pubblico connotazioni sociali, economiche, culturali a partire dalle quali modelliamo i servizi e ne vincoliamo l'uso. Ma la raffigurazione del cliente si rivela non priva di problemi, sia per la difficoltà ad individuare parametri oggettivi di interpretazione, sia perché ogni biblioteca ha una storia che la cultura bibliotecaria o le leggi suggeriscono di preservare, anche se difficilmente collocabile nei settori maggioritari del mercato. La biblioteca si trova al centro di tensioni non immediatamente compatibili: da una parte, le dinamiche ambientali; dall'altra, lo status di ufficio della pubblica amministrazione.

Giovanni Galli ha argutamente delineato l'evoluzione storica del concetto di utente, che dalla concezione paternalistica sottesa alle biblioteche popolari di inizio secolo si è progressivamente trasformato in soggetto – o oggetto? – di partecipazione democratica alla gestione del potere, di diritto di cittadinanza e, infine, di marketing in quanto cliente di un servizio: l'utente è un uomo, o una donna, senza qualità che, come il personaggio di Musil ed il mondo in cui vive, sfugge ad ogni tentativo di definizione. Generalmente il bibliotecario ha la tendenza a qualificare il lettore in funzione delle proprie esigenze culturali o delle vicissitudini che caratterizzano la struttura in cui lavora. Per un panorama attuale, Galli ha presentato i risultati di un'indagine sui lettori della Biblioteca civica di Parma: composta per il 68% circa da persone dai 21 ai 30 anni e per il 75% da studenti, metà del pubblico frequen-

ta la biblioteca almeno una volta alla settimana, il restante 50% vi entra saltuariamente. Il 70% delle attività svolte dal pubblico – dato, credo, significativo per una comunale italiana – riguarda l'uso di documentazione o risorse fornite dalla biblioteca, con giudizi positivi per la quasi totalità degli intervistati.

Maurizio Festanti ha esaminato le modalità di integrazione tra la biblioteca di conservazione, prevalentemente frequentata dagli studiosi, e la biblioteca di pubblica lettura, rivolta alla generalità dei cittadini: si tratta di un dualismo che caratterizza numerose biblioteche civiche italiane. Conservazione e fruizione sono due funzioni che sembrano collidere ma che convivono proficuamente quando la finalità della biblioteca passa dal libro al lettore, dal patrimonio documentario al pubblico. Così ha agito la Biblioteca Panizzi di Reggio Emilia, costituita da una biblioteca centrale e da tre decentrate, affrontando il problema grazie ad una serie di mutazioni gestionali che hanno portato ad erogare, nel 1999, 550.000 prestiti ad una popolazione cittadina di 140.000 abitanti. Il definitivo allestimento del catalogo unico automatizzato e l'adozione di una strategia unitaria di sviluppo e sfoltoimento delle raccolte a scaffale aperto, col passaggio dei volumi in magazzino grazie alle statistiche sui prestiti generate dal gestionale, completeranno tale percorso unificatore.

A conclusione di questa rassegna, è opportuno evidenziare come nessuna delle problematiche sollevate possa di questi tempi essere affrontata senza il supporto della tecnologia informatica: sebbene non tutte le biblioteche possano permettersi forti investimenti in tal senso, essa è uno strumento che consente la realizzazione di reti comunicative per la condivisione delle informazioni strategiche all'interno della bibliote-

ca, all'interno dei sistemi bibliotecari e tra offerta e domanda. Con tutta probabilità le biblioteche pubbliche, a meno di generose dotazioni di budget da parte degli enti amministrativi con cui esse sono in contatto, risulteranno in difficoltà nell'adottare come ordinario mezzo di lavoro le risorse più evolute, mentre le università, godendo di consistenti finanziamenti soprattutto nel settore scientifico, avranno più agio ad acquisire nuove tecnologie, la cui disponibilità è attualmente vincolata da un progressivo sviluppo sul piano tecnico e da un continuo aggiornamento su quello dei contenuti. Le amministrazioni centrali e locali – e, perché no, le aziende e le fondazioni – hanno dunque il compito – e l'opportunità – di supportare la costruzione delle necessarie infrastrutture. Dopo aver velocizzato la catalogazione e la gestione della circolazione libraria, la tecnologia informatica è oggi destinata a facilitare la condivisione mirata delle risorse materiali e immateriali e, applicazione più ovvia e dibattuta, la realizzazione di servizi in linea che, almeno in parte, amplino l'accessibilità della biblioteca con leve diverse da quelle dell'orario di apertura. Agendo su ciò che i geografi chiamano "effetto di riduzione della distanza" (i mezzi di comunicazione dilatano o contraggono lo spazio fisico producendo sistemi geografici che si sovrappongono al territorio naturale), si consentirà alle biblioteche di acquisire una relativa indifferenza rispetto alle vicissitudini della localizzazione dell'offerta e della domanda di servizi bibliotecari, per lo meno per le strutture collocate in un contesto di benessere economico avanzato e sempre più autonomo, nei flussi di rete, dai confini politico-amministrativi di stati e regioni.

Roberto Ventura