

# Dalla teoria alla sperimentazione

*Il XL Congresso dell'Aib apre una nuova fase di ricerca nel campo delle metodologie di misurazione e valutazione dei servizi*

di Giovanni Solimine

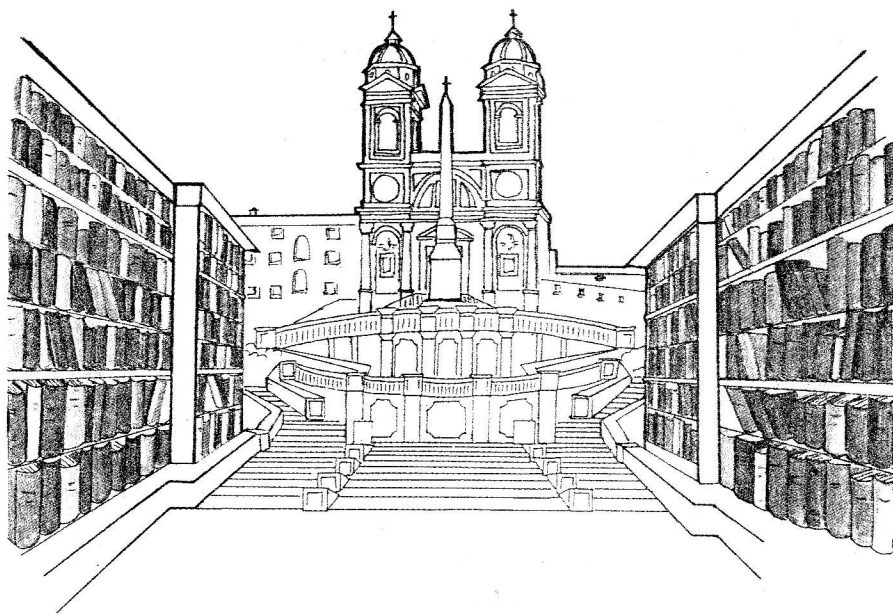
**A** dieci anni dal congresso di Villasimius, dedicato all'utenza,<sup>1</sup> e a cinque da quello di Cefalù, dove si discusse di cultura organizzativa,<sup>2</sup> l'Associazione italiana biblioteche torna su un tema che possiamo inscrivere all'interno delle problematiche del management. Infatti, il congresso del 1994, il quarantesimo della se-

rie, avrà per titolo "Biblioteche e servizi: misurazione e valutazioni". L'occasione ci offre lo spunto per una considerazione sul taglio particolare che è stato dato all'appuntamento di quest'anno — previsto presso la Biblioteca nazionale centrale di Roma dal 26 al 28 ottobre — e per qualche riflessione sull'importanza che assume la

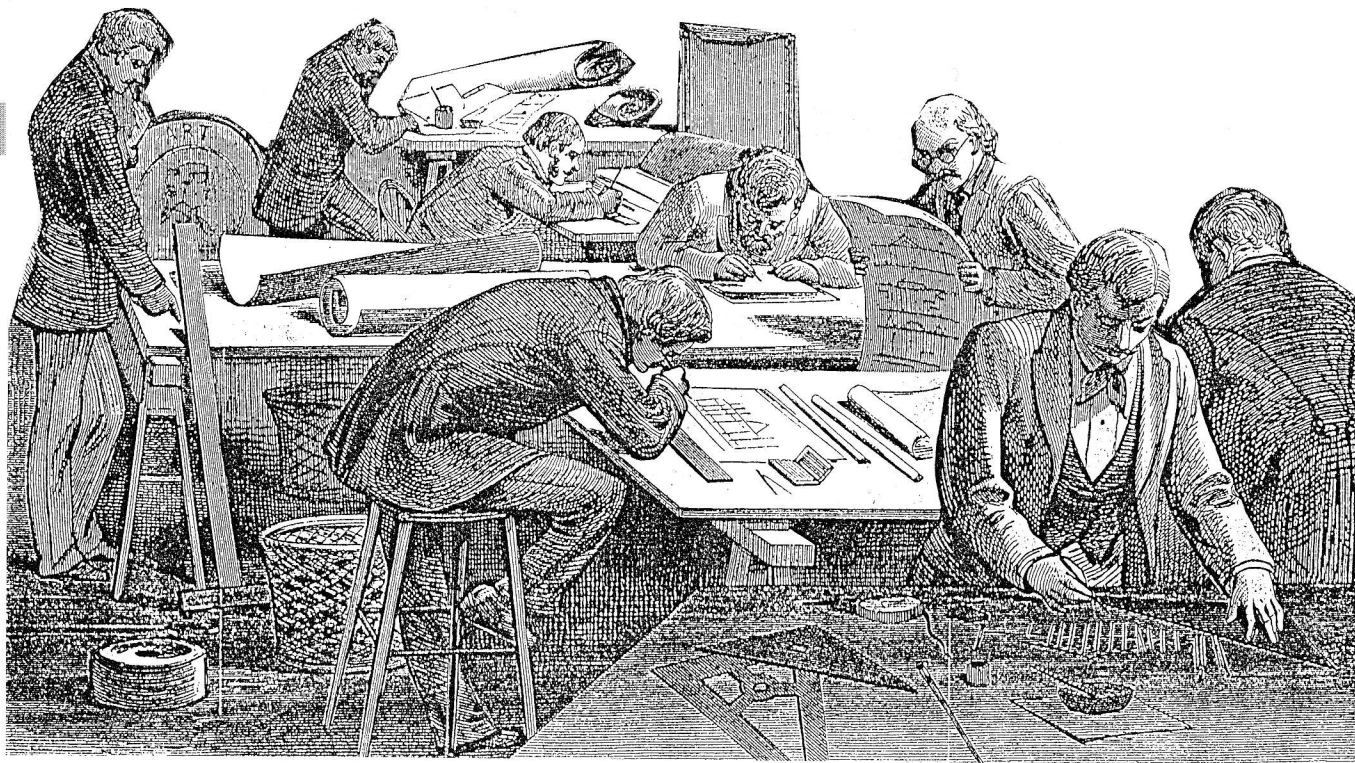
scelta di questo tema nell'attuale momento politico.

È significativo che il programma della manifestazione non ruoti intorno a riflessioni teoriche sul tema della valutazione dei servizi o a discorsi politici sull'opportunità che tali valutazioni vengano effettuate, sull'importanza che le biblioteche siano più sensibili ai valori dell'efficacia e dell'efficienza, e così via. Non che un tale approccio sarebbe stato inutile e sbagliato: si sa, infatti, quanto sia scarna la letteratura italiana sull'argomento, quanto ancora ci sia da approfondire su tali questioni, quanto rimane da fare per riuscire a diffondere tra le nostre biblioteche uno stile di lavoro al cui interno la pratica della misurazione e della valutazione trovi uno spazio adeguato. Un congresso impostato in questo modo sarebbe stato senz'altro interessante, ma forse non nuovissimo.

Più originale e stimolante, invece, può essere il tentativo di dare conto di ciò che si è fatto e si sta facendo. Durante i lavori congressuali, infatti, verranno presentati e discussi i primi risultati di una decina di indagini e ricerche effettuate nelle biblioteche italiane in merito ai metodi di programmazione e pianificazione, alla qualità dei servizi delle biblioteche pubbliche di base, alla valutazione delle prestazioni dei sistemi automatizzati, ai flussi di attività nelle biblioteche automatizzate, alla rilevazione dei carichi di lavoro, all'uso di periodici e dei cd-rom nelle biblioteche specializzate, all'analisi dei costi e al controllo di gestione, alla valutazione delle collezioni. Alcune di queste indagini sono già state completate e altre sono appena abbozzate, alcune utilizzano metodi raffinati e altre sono un po' più rudimentali, alcune affrontano questioni del tutto nuove mentre altre si muovono su terreni già praticati prece-



Il logo del XL Congresso Aib "Biblioteche e servizi: misurazioni e valutazioni", che si svolge a Roma dal 26 al 28 ottobre.



dentemente, tutte però hanno in comune il fatto di essere esperienze concrete condotte all'interno di biblioteche. In ogni caso, è già incoraggiante e di per sé un evento nuovo il solo potersi confrontare su un terreno concreto e su dati e resoconti di attività svolte, cosa che sarebbe stata impensabile solo un paio di anni fa.

Se il presupposto fondamentale di un esperimento scientificamente corretto è quello di poter essere ripetuto e di dare sempre risultati egualmente validi e attendibili, ci troviamo di fronte ad un fatto abbastanza innovativo e stimolante, vale a dire di fronte al tentativo di presentare e discutere metodi di misurazione e valutazione che, dopo un periodo di rodaggio nelle realtà in cui sono stati elaborati, potranno essere esportati ed applicati in altre situazioni che presentino caratteristiche simili. In questo senso c'è da augurarsi che il congresso rappresenti anche un importante momento promozionale e che contribuisca al passaggio dalla fase del "management parlato" — che è una contraddizione in termini — a quella del "management praticato", di gran lunga più interessante.<sup>3</sup>

Merito dell'Aib è di aver dato spazio agli sforzi che alcune bibliote-

che ed alcuni bibliotecari stanno conducendo su questo terreno, ma la cosa che maggiormente merita di essere valorizzata ci sembra il fatto che finalmente si possa dire che in Italia si stia facendo ricerca nel campo delle metodologie di management. La ricerca operativa condotta istituzionalmente dalle biblioteche per fini legati al raggiungimento dei propri obiettivi è ben più importante dello studio, pur geniale, che un singolo bibliotecario o un ricercatore accademico possono compiere su un soggetto di loro interesse: dicendo questo, ovviamente, non intendiamo stabilire una improbabile gerarchia tra i possibili temi di ricerca, ma soltanto sostenere che per una biblioteca è di vitale importanza affermare una prassi scientifica del proprio funzionamento quotidiano, al cui interno trovino spazio anche i momenti di verifica sui metodi applicati e sui risultati raggiunti. Ed è proprio in questo senso che si può ritenere che la testimonianza di un'appropriazione da parte delle biblioteche italiane di metodi di lavoro finora poco praticati costituisca un'occasione di crescita per la biblioteconomia italiana.

Ma c'è anche un altro ordine di considerazioni che è possibile svi-

luppate a margine del congresso Aib di quest'anno. A suggerircelo è il particolare contesto temporale e politico in cui la manifestazione va a calarsi: la crisi dello stato sociale e l'affermarsi di una politica di stampo liberista. La prima è una constatazione che non lascia possibilità di equivoci e alla quale non si sfugge: i tagli alla spesa pubblica provocati da un deficit di bilancio e da un debito pubblico insostenibile richiedono l'utilizzo di criteri di gestione molto severi e attenti al contenimento dei costi e alla massimizzazione della resa degli investimenti. La seconda non è ancora una constatazione suffragata da atti di governo e da scelte politiche che vadano chiaramente in direzione del liberismo e del disimpegno dello stato dall'erogazione di taluni servizi pubblici, ritenuti non primari, quali potrebbero essere considerate le biblioteche. Non si può dare per scontato che il governo Berlusconi imbroccherà questa strada, seguendo gli esempi già tracciati nel corso degli anni Ottanta negli Stati Uniti ed in Gran Bretagna, ma non si può negare che l'aria che tira sia proprio questa. Sviluppando su questa rivista alcune considerazioni a proposito del nuovo assetto politico nazionale, ho scritto che ➤

“avremmo motivo di intensa preoccupazione se il risanamento della nazione si fondasse sui valori di un'economia totalmente priva di regole; su un attacco allo stato sociale, sferrato in nome di un giusto rifiuto dell'assistenzialismo; su una cultura punitiva nei confronti del pubblico impiego; sulla penalizzazione dei ceti meno forti, delle regioni più deboli; sulla negazione dei principi di solidarietà e tolleranza. Speriamo che non sia così. Ci troveremo, invece, del tutto consenzienti con un'ispirazione che portasse ad una gestione più attenta della spesa pubblica, ad una moralizzazione dei comportamenti, ad un alleggerimento del peso della burocrazia sul funzionamento dei servizi pubblici, ad un nuovo regionalismo che ridia fiato alle autonomie. Pensando a questi due possibili scenari, si presentano davanti a noi due diverse prospettive per i servizi di biblioteca, e più in generale per il mondo dell'istruzione, della cultura, dell'informazione”.<sup>4</sup>

Anche se al liberismo e all'efficientismo sbandierati dalla nuova maggioranza parlamentare non seguiranno atti politici ed amministrativi conseguenti, è fuori di

dubbio che le risorse disponibili per le biblioteche difficilmente potranno aumentare nei prossimi anni, ed è perfino improbabile che esse possano mantenersi agli attuali — e tutt'altro che soddisfacenti — livelli. Viceversa, è altrettanto palese che le biblioteche dovrebbero impegnarsi a migliorare la qualità dei propri servizi. Ci troviamo, quindi, di fronte ad una contraddizione non da poco.

È da apprezzare, allora, la decisione dell'Aib, la quale — senza che siano venute, almeno per ora, sollecitazioni in tal senso — pone in discussione i temi della razionalizzazione dei criteri di gestione dei servizi, sui quali maggiormente si addensa l'attenzione in momenti come quelli che il paese sta attraversando. La scelta è coraggiosa perché tutti siamo consapevoli che i livelli di efficienza delle biblioteche italiane sono sicuramente migliorabili e che il rischio che si corre in questi casi è che un amministratore o un ministro poco avveduto interpreti il risultato di un lavoro di misurazione come un invito ad applicare anche alle biblioteche la logica dei rami secchi e a “tagliare” le biblioteche che funzionano peggio. Se, però, qualche biblioteca — forse molte — appare rinescchita e non riesce a dare buoni frutti, ciò in molti casi non dipende da un'irreversibile malattia della pianta ma dalla sua cattiva coltivazione: in molti casi potremmo paragonare le biblioteche a piante che hanno ricevuto poca acqua, o che sono state concimate nel periodo sbagliato, o che sono state innestate male, o peggio ancora che sono state lasciate vegetare. Le biblioteche italiane sono state curate finora poco e male, sono state talvolta tenute all'asciutto (bilanci di fame), altre volte irrigate troppo (troppo personale o troppo danaro destinato all'automazione), col rischio

di farle marcire. Forse dall'applicazione delle metodologie di management emergerà che bisogna partire da qualche parte, che in alcuni casi si debba sfoltire e riequilibrare risorse, ma nella stragrande maggioranza dei casi siamo certi che risulterà evidente che le biblioteche necessitano di amministrazioni sollecite, che se ne occupino responsabilmente, e che diano alle biblioteche stesse le risorse di cui queste hanno assoluto bisogno per vivere. Più che una politica di tagli, occorre attuare una gestione più razionale ed un orientamento dei flussi di risorse su precisi obiettivi di servizio.

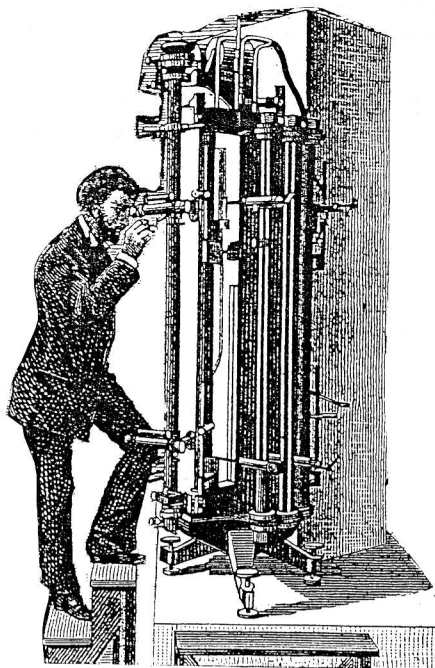
È un atteggiamento, questo, che deve entrare nel costume quotidiano dei bibliotecari e degli amministratori: l'effettuazione di rilevazioni statistiche periodiche, ad esempio, deve avere lo scopo di controllare l'andamento della biblioteca e non deve essere vissuta — come spesso accade — come un noioso e rituale adempimento burocratico, come la compilazione di una modulistica che nessuno esaminerà mai; al tempo stesso, le decisioni degli amministratori, al momento di assegnare gli stanziamenti o di definire gli organici, debbono partire da questi dati, debbono alimentarsi della valutazione di queste misurazioni e non fondarsi su astratti criteri, privi di riscontri oggettivi. È questa la logica che guida i sistemi controllati mediante *feedback*, che dai risultati di un ciclo di attività traggono le indicazioni su cui pianificare i cicli successivi.

A questo scopo ci sarà d'insegnamento l'esperienza di colleghi e studiosi che operano in paesi “a biblioteconomia matura”, paesi nei quali la cultura del risultato costituisce da tempo il parametro su cui programmare lo sviluppo dei servizi, paesi ai quali guarda con fiducia chi in Italia ha comin-



ciato a muoversi sul terreno del management delle biblioteche, paesi e filoni di studio che saranno rappresentati anche al congresso dell'Aib.<sup>5</sup> Nel desolante panorama delle biblioteche italiane, la cui amministrazione fa spesso capo a politici e funzionari incompetenti, pressapochisti, insensibili, contro i quali non è semplice per i bibliotecari lottare e dai quali non è facile farsi rispettare, può essere molto importante che l'iniziativa sia stata presa dall'associazione professionale, di modo che si parta col piede giusto e con un approccio corretto, in cui risulti privilegiata l'elaborazione di tecniche di rilevazione e di metodi di gestione che trovino i loro fondamenti all'interno della biblioteconomia e non in ambiti disciplinari estranei alle biblioteche e alle loro finalità: è questo, infatti, un pericolo sempre in agguato quando si parla di management delle biblioteche. Il fatto che l'implementazione di criteri di valutazione dell'efficacia sia ormai ineludibile, potrebbe invece indurre a frettolose e semplicistiche applicazioni di astratti parametri, estranei alla cultura e ai fini istituzionali delle biblioteche.

L'avvio, anche in Italia, di una consapevole riflessione sui temi della gestione delle biblioteche ci consente di chiudere con un'altra considerazione, dedicata alla necessità di una maggiore interazione tra i momenti della ricerca e della prassi. Per il suo immediato risvolto pratico, il management può essere un tema capace di favorire questo utile incontro tra ciò che accade nelle biblioteche e ciò che viene studiato ed insegnato all'interno delle università. Da alcuni anni sono andate crescendo nel nostro paese le cattedre di discipline biblioteconomiche ed un certo numero di queste sono state attivate all'interno di corsi di laurea che si prefiggono lo scopo di concorrere



alla formazione di una nuova leva di bibliotecari — ci riferiamo, come dovrebbe risultare chiaro, ai corsi di laurea in conservazione dei beni culturali —. Le attività di insegnamento e di trasmissione di conoscenze che si realizzano nelle aule universitarie perderebbero gran parte del loro significato se non fossero precedute da un'attività di ricerca scientifica e non fossero seguite da una verifica applicativa. Si sa bene quanto sia difficile e faticoso organizzare il momento della sperimentazione e della esercitazione in università che spesso non dispongono di adeguati laboratori: verrebbe anche da chiedersi cosa debba essere e come possa funzionare un "laboratorio di biblioteconomia", ma questo è argomento che va ben oltre i limiti di questa nota. Ecco perché è facile prevedere che proprio l'ambito delle metodologie di misurazione, dei criteri di valutazione e di quant'altro attiene al management potrà vedere impegnati insieme in una fattiva e fruttuosa collaborazione — gli uni accanto agli altri e nel rispetto

delle reciproche competenze — docenti e ricercatori, da una parte, e biblioteche e amministrazioni pubbliche, dall'altra: ne scaturirà un'analisi approfondita dei bisogni delle biblioteche, l'elaborazione di standard e modelli di monitoraggio, la diffusa applicazione e sperimentazione di queste metodiche, l'appropriazione critica di esse all'interno della vita quotidiana delle biblioteche, la presenza anche del management all'interno del bagaglio professionale dei giovani bibliotecari.

Per tutti i motivi finora indicati, il quarantesimo congresso dell'Aib può essere una importante occasione di crescita per le biblioteche italiane. ■

#### Note

<sup>1</sup> Cfr. *I servizi della biblioteca e l'utente. Atti del xxxii Congresso nazionale dell'Aib*, a cura di G. Faedda, Roma, Aib, 1987.

<sup>2</sup> Cfr. *Cultura organizzativa e pianificazione. Ruolo e prospettive per le biblioteche nel mercato dell'informazione. Atti del xxxv Congresso nazionale dell'Aib*, Palermo, Regione Siciliana, 1990.

<sup>3</sup> Nell'intervento con cui nel numero di marzo del 1993 aprivo la rubrica "Management in biblioteca" sottolineai come fosse ormai giunta l'ora per "un lavoro di individuazione e sperimentazione di strumenti operativi, applicabili nella realtà italiana e nel particolare momento che stiamo vivendo." Cfr. G. SOLIMINE, *Gestione consapevole: la "grande esclusa" entra in biblioteca*, "Biblioteche oggi", 11 (1993), 2, p. 44.

<sup>4</sup> *Il nuovo Parlamento e le nostre ragioni*, "Biblioteche oggi", 12 (1994), 5, p. 7.

<sup>5</sup> Il programma prevede una relazione introduttiva di Nick Moore, autore del manuale Unesco sulla valutazione dei servizi delle biblioteche pubbliche, ed un intervento di David Fuegi, coordinatore del progetto sugli indicatori di rendimento delle biblioteche e sui modelli di gestione, finanziato dalla Commissione delle Comunità europee.