

Quanto valgono le valutazioni? Un primo bilancio

Il punto sulle esperienze di rilevazione statistica e di misurazione dei servizi nelle biblioteche italiane

Nel corso di meno di un anno e mezzo si è realizzato in Italia, nel campo della valutazione dei servizi di biblioteca, molto di più di quanto non si fosse fatto in tutto il periodo precedente: credo che l'affermazione rimanga valida anche se proviamo a risalire molto all'indietro e misuriamo questo periodo precedente in lustri o decenni.

Se assumiamo come termine *a quo* il mese di ottobre del 1994 — e ciò equivale a dire la presentazione dei risultati della prima indagine statistica sulle biblioteche condotta sull'intero territorio nazionale italiano, sia pure per campione e limitatamente a una sola tipologia,¹ e il dibattito sviluppato nell'ambito del XI Congresso dell'Aib,² nel corso del quale furono illustrate alcune delle più significative esperienze di ricerca condotte nel nostro paese fino a quel momento — possiamo constatare uno sviluppo esponenziale dell'interesse per la misurazione e la valutazione. Il dato maggiormente apprezzabile, naturalmente, è che ad ogni occasione si ha un proficuo scambio di opinioni e si ottiene un progressivo affinamento delle tecniche e dei metodi di cui si va sperimentando l'applicazione, imprimendo così un'ulteriore accelerazione al pro-

gresso degli studi in questo settore. È ovvio che non vi è un nesso causale tra le due iniziative promosse dall'Aib e quanto è accaduto nei mesi successivi, che non può essere ascritto a esclusivo merito di un ristretto gruppo di *pionieri*, mentre si può dire che giunge finalmente a maturazione e si comincia a coltivare anche nel nostro panorama professionale un nucleo tematico al quale in passato non veniva rivolta la dovuta attenzione.

Senza elencare gli scritti di carattere saggistico, apparsi in questo periodo in Italia, ma limitandosi solo alle iniziative che più o meno immediatamente intendevano avere uno sbocco operativo, si possono ricordare numerosi corsi di formazione, progetti di monitoraggio, indagini, ecc. Citando a memoria solo le attività di cui sono a conoscenza o nelle quali mi è capitato di essere coinvolto in qualche modo, l'elenco comprende sul versante della formazione e dell'aggiornamento alcuni corsi a offerta pubblica sulla statistica per i servizi bibliotecari e documentari, come quelli organizzati da Ifnia a Firenze nel giugno 1995 e da Formstat³ a Roma nel novembre 1995 e nel febbraio 1996; sempre in questo ambito si può ricordare lo spazio dedicato a queste tematiche nella

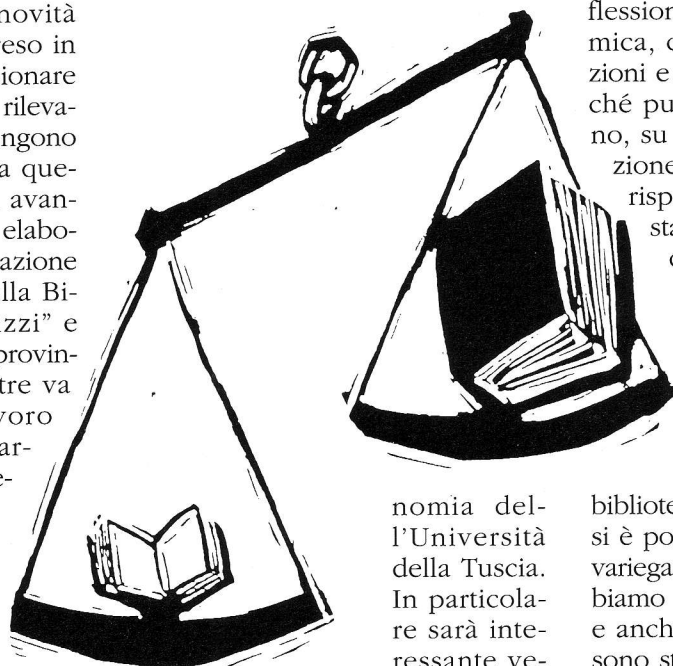
prima e nella seconda edizione del "Corso di management di biblioteche, centri di documentazione, archivi", promosso dalla Scuola di management della Luiss e nelle tre edizioni del "Master in gestione e direzione di biblioteca", organizzato dall'Università cattolica del Sacro Cuore e dallo Ial-Cisl; interessanti momenti di confronto internazionale sono invece al centro del corso "Strumenti e metodi per il calcolo degli indicatori di rendimento nelle biblioteche pubbliche di ente locale", organizzato dall'Aib e dalla Regione Lombardia nel marzo 1996 e del corso su "La valutazione dell'efficacia delle biblioteche universitarie e di ricerca", che Aib e British Council annunciano per il prossimo mese di maggio; in altri casi l'iniziativa è partita da alcuni enti locali, che hanno promosso un intervento formativo per il personale delle biblioteche dei rispettivi territori e che si mostrano interessati ad impiantare un sistema di raccolta ed elaborazione di dati — mi riferisco in primo luogo alla Provincia di Ferrara e a quella di Milano, della quale va segnalato in particolare il Laboratorio "Dalla quantità alla qualità", svoltosi tra il febbraio ed il marzo del 1996, che ha consentito la messa a punto e la sperimentazione di nuovi modelli di misurazione dei servizi e di una ricca griglia di analisi e valutazione dell'efficacia —; da alcuni mesi, inoltre, la Regione Valle d'Aosta è impegnata nell'avvio di un articolato sistema di monitoraggio delle biblioteche pubbliche; sull'onda della ricerca Aib e della metodologia in essa proposta, c'è stato poi chi ha voluto tentarne un'applicazione, magari introducendo modifiche e adattamenti alle specifiche realtà, come è capitato per il Sistema bibliotecario del Vercatese e per la Sezione Aib della Toscana; il Gruppo di lavoro "Gestione e valutazione", ricostituito dall'Aib, continua a lavorare e ha avviato da

qualche mese una nuova fase della sua indagine, che prevede anche la sperimentazione di alcuni sistemi di rilevazione per campione delle presenze e delle transazioni informative e che culminerà nella produzione di uno standard-obiettivo, di un modello di rilevazione e di un sistema di autovalutazione; frattanto il Sottocomitato 8 della Commissione Uni-Diam ha portato a termine la traduzione italiana della Norma Iso 2789 - *Statistiche internazionali per le biblioteche*. E ciò per limitarsi solo alle novità manifestatesi nel periodo preso in esame, e quindi senza menzionare la prosecuzione di attività di rilevazione che in alcune realtà vengono portate avanti da tempo. Tra queste, una delle situazioni più avanzate, per quanto riguarda le elaborazioni statistiche sulla circolazione dei documenti, è quella della Biblioteca municipale "Panizzi" e delle altre biblioteche della provincia di Reggio Emilia,⁴ mentre va senz'altro ricordato il lavoro svolto dalla Regione Lombardia, che dal 1985 pubblica regolarmente i dati statistici sulle biblioteche comunali di quel territorio.

Trattandosi di una elencazione fondata esclusivamente sulle informazioni di

cui dispone un'unica persona, il sottoscritto, e su quanto è accaduto nell'ultimo anno, essa è sicuramente incompleta e fornisce un'idea molto parziale del reale movimento che si sta avviando in Italia sul versante della valutazione. Sfuggono del tutto alla enumerazione che qui si è tentata, per esempio, le attività condotte all'interno di singole biblioteche o le ricerche effettuate per la preparazione di tesi di laurea. Per inciso, va detto che un lavoro che a questo punto si impone è la raccolta delle notizie, e possibilmente anche dei materiali, su quanto si sta muovendo

in questo settore. Si spera che al più presto possano essere completati il censimento e la rassegna analitica sulle ricerche e sulle raccolte di dati (annuari, repertori di dati statistici, resoconti di indagini, esperienze di misurazione e valutazione, elaborazione di indicatori di efficacia, ecc.) prodotte su qualsiasi supporto nell'ambito delle biblioteche italiane nel corso dell'ultimo decennio, alla quale sta lavorando una laureanda in biblioteconomia



nomia dell'Università della Tuscia. In particolare sarà interessante verificare qua-

le sia il grado di consolidamento delle esperienze e se ed in che misura si stia passando da studi e sperimentazioni isolate, pure brillanti, ad una prassi costante di rilevazione ed elaborazione dei dati.

Da un primo bilancio che è possibile tentare di queste esperienze e da quanto finora illustrato, credo che esca confermato ciò che sostenni nella mia relazione al congresso dell'Aib del 1994, nella quale dicevo che dopo il "tempo della sensibilizzazione" e quello della "riflessione sui principi", i bibliotecari italiani stavano giungendo finalmente al *terzo tempo* del manage-

ment delle biblioteche, quello della "discussione dei casi".⁵ In quella occasione ebbi anche modo di fare una puntualizzazione rispetto ad alcuni rilievi che erano stati avanzati sull'opera di divulgazione che per anni è stata condotta sulle teorie e gli strumenti organizzativi: Giuseppe Vitiello aveva scritto, infatti, che tale opera si è "raramente esercitata sul terreno degli studi di casi e nella verifica concreta delle teorie di cui si faceva interprete"⁶ e che "ci si trova di fronte a una riflessione prevalentemente accademica, che privilegia sistematizzazioni e modellistiche straniere anziché puntare su indagini sul terreno, su studi di casi e sull'elaborazione di terapie applicative".⁷ La

risposta che diedi allora a questa osservazione è completata da quanto è stato appena detto in questo intervento: se a quel congresso una decina di colleghi poté presentare il risultato di esperienze concretamente maturate all'interno delle

biblioteche e se nei mesi successivi si è potuto assistere ad un ampio e variegato fiorire di iniziative, lo dobbiamo al fatto che teorie, principi, e anche modelli proposti per anni sono stati discussi, assimilati, metabolizzati e rielaborati nelle diverse situazioni specifiche. Non credo di tirare in ballo a sproposito questioni troppo grosse se dico che *si sta facendo ricerca*, nel senso che si sta studiando molto, si sta cercando di analizzare e collegare tra loro questioni diverse, si è sperimentato, si è cercato di far maturare le situazioni, e ciò sta consentendo anche di fare divulgazione e innovazione. Sempre nella mia relazione al congresso del 1994, dicevo che "questa — e non quella che avrebbe voluto farci imboccare chi propone scorciatoie — è la strada per dare credibilità e scientificità ad una 'via italiana al manage- ➤

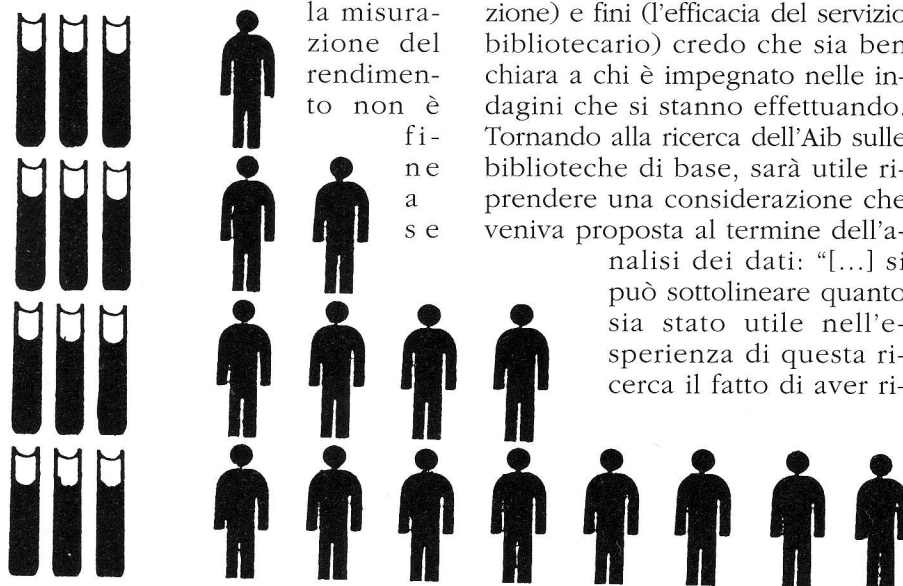
ment delle biblioteche': siamo di fronte allo stimolante tentativo di modellare sulle esigenze delle biblioteche italiane metodologie di lavoro affermatesi in realtà molto differenti dalla nostra, partecipiamo oggi alla discussione di metodi di misurazione e valutazione (e di risultati di una loro prima applicazione) che, dopo un periodo di implementazione nelle realtà in cui sono stati sperimentati inizialmente e dopo una eventuale fase di ulteriore affinamento, potranno essere rielaborati, esportati ed utilizzati in altre situazioni che presentino caratteristiche simili".⁸

Passiamo ora a un'altra questione che pure si è andata chiarendo in questo periodo di tempo. Mi riferisco alle finalità delle rilevazioni statistiche e della prassi valutativa e al ruolo che esse debbono e possono assumere nei processi decisionali. Il lavoro di misurazione, monitoraggio e valutazione non esaurisce il complesso delle azioni da compiere per individuare, perseguire e raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione nella quale si opera. Tale lavoro, però, che possiamo sintetizzare nel concetto di feedback, è di vitale importanza per la conoscenza delle condizioni ambientali e del funzionamento del sistema.⁹ Per questo motivo, in conclusione della parte dedicata all'organizzazione e alla gestione della biblioteca in un mio lavoro a scopo didattico, volendo sostenere che queste metodologie di intervento sono un fondamentale supporto per le decisioni, scrivevo che "nel concetto di *feedback* si compendia gran parte del management delle biblioteche, richiamando esso la necessità di analizzare, verificare, misurare, valutare e di basare sui risultati di questa attività le scelte operative. Abbiamo visto che questo concetto affiora quando si parla di pianificazione, quando si parla di ricerca della qualità, quando si parla di gestione per obietti-

vi, quando si parla di controllo di gestione, quando si parla di marketing; ma esso fa la parte del leone quando si parla di valutazione. Il sistema biblioteca è infatti controllato tramite un processo di retroazione — o *feedback*, che è lo stesso — con il quale le informazioni derivanti dal funzionamento del sistema stesso divengono strumento di decisione all'interno dei cicli di gestione".¹⁰

Nella sua relazione al XI Congresso Aib, Nick Moore chiarì in maniera esemplare questo concetto, indicando come prima regola e come principio basilare cui attenersi il fatto che la misurazione fosse concepita come parte integrante del processo gestionale: "La gestione è un processo ciclico che comporta la valutazione dei bisogni e dei problemi della comunità servita dalla biblioteca, la definizione degli obiettivi del servizio alla luce di questi bisogni, l'identificazione delle strategie che consentano al servizio di raggiungere tali obiettivi, la distribuzione delle risorse, il funzionamento dei servizi, la misurazione delle prestazioni e, quindi, un riesame dei cambiamenti occorsi nei bisogni e nei problemi della comunità [...]. È importante sottolineare che

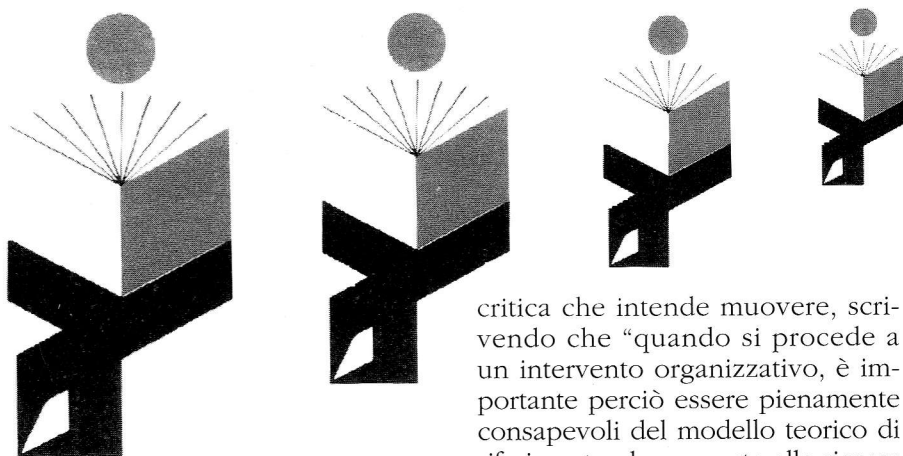
la misurazione del rendimento non è fine a se



stessa, ma costituisce un elemento di un processo di gestione più ampio. I risultati delle misurazioni alimentano varie parti del processo complessivo".¹¹ Risulta quindi in gran parte condivisibile quanto sostenuto da Vitiello in un suo recente intervento: "Rappresentare in forma statistica le attività che le biblioteche svolgono, effettuare il monitoraggio dei loro servizi, tenere sotto regolare controllo le prestazioni degli addetti, sono infatti tutte funzioni essenziali del *management*. L'intervento organizzativo, però, è ancora altra cosa";¹² va anche detto, comunque, che pare francamente superfluo l'avvertimento che l'autore ritiene di dover lanciare in chiusura del suo articolo: "Con questo non si vuole, ovviamente, sminuire il paziente lavoro di misurazione e di riflessione sugli standard statistici con cui, con tanto merito, stanno lavorando le punte più avanzate della ricerca biblioteconomica in Italia. Si vuole solamente combattere l'illusione che i risultati di questa ricerca possano, da soli, incidere sul processo di rinnovamento delle biblioteche [...]. Un invito esplicito, insomma, a non scambiare i mezzi per i fini".¹³

La distinzione tra mezzi (la valutazione) e fini (l'efficacia del servizio bibliotecario) credo che sia ben chiara a chi è impegnato nelle indagini che si stanno effettuando. Tornando alla ricerca dell'Aib sulle biblioteche di base, sarà utile riprendere una considerazione che veniva proposta al termine dell'analisi dei dati: "[...] si può sottolineare quanto sia stato utile nell'esperienza di questa ricerca il fatto di aver ri-

flettuto sui singoli aspetti della vita di una biblioteca prima isolatamente e poi nella loro globalità, non fosse altro che per l'importanza che assume un'osservazione di questo tipo, tendente dapprima ad analizzare nel dettaglio un dato, una procedura, un servizio, e poi a stabilire il peso che la considerazione di quel fenomeno deve acquistare all'interno di una valutazione complessiva, cercando di correlare i dati, ponderare i giudizi, stabilire un ordine di priorità. Questo aspetto va sottolineato, perché uno degli scopi del lavoro di valutazione deve essere proprio quello di trovare il punto di equilibrio tra il risultato delle diverse misurazioni — che potrebbero dar luogo anche a dati discordanti e contraddittori — e riuscire a rappresentare il mix delle valutazioni che ne derivano [...]. Questo approccio appare il più utile e funzionale per chi si propone di analizzare e gestire la biblioteca in quanto sistema, con l'obiettivo di raggiungere i migliori risultati possibili nelle condizioni date, ma anche con la speranza di riuscire, sulla base dei risultati raggiunti, a modificare tali condizioni".¹⁴ Era stata proprio la metodologia adottata a portarci a queste riflessioni: l'aver voluto rilevare per prima cosa alcuni elementi strutturali relativi alla *accessibilità* (sedi e orari di apertura) e alle precondizioni indispensabili per offrire un servizio qualitativamente accettabile, e cioè alla *vitalità* delle biblioteche (investimenti nello sviluppo delle raccolte documentarie, loro dimensione e rinnovamento), passando poi attraverso una verifica dell'*efficienza* della biblioteca e del suo funzionamento (produttività del personale e controllo dei costi), ci consentiva di disporre al termine del nostro percorso valutativo di tutti gli elementi necessari per analizzare l'*efficacia*, e cioè la proiezione della biblioteca verso i propri uten-



ti (intensità d'uso delle raccolte, servizi erogati, rapporto tra utenza potenziale e utenza reale). Non credo si possa applicare all'impostazione di quella ricerca e a ciò che nell'ultimo anno si è andato sviluppando un'altra delle osservazioni che Vitiello ha fatto nel suo ultimo intervento, sostenendo che gli studi biblioteconomici italiani di stampo organizzativista utilizzino esclusivamente parametri di misurazione dell'efficienza e modelli econometrici.¹⁵

La questione che Vitiello solleva è se si stia privilegiando una prospettiva razionale, "che vede l'organizzazione come strumento volto al raggiungimento di fini determinati",¹⁶ o quella dei sistemi aperti, la quale adotta una tecnica di analisi che "sposta lo studio organizzativo dalle strutture ai processi, e l'interdipendenza tra organizzazione e ambiente".¹⁷ Intrattenendosi sulla distinzione tra i due modelli, e richiamandosi ad essi in modo rigoroso ma forse un po' troppo rigido, egli rileva che quella del sistema razionale sarebbe la concezione di fatto dominante negli studi italiani, mentre il sistema aperto, l'altro modo di vedere le organizzazioni che ha avuto in Italia una notevole risonanza, sempre a suo avviso, non verrebbe studiato in modo conseguente. Egli chiarisce molto bene questo concetto, e la

critica che intende muovere, scrivendo che "quando si procede a un intervento organizzativo, è importante perciò essere pienamente consapevoli del modello teorico di riferimento che sovrasta alla ricerca empirica, al fine di meglio conoscere le coordinate teoriche e i limiti applicativi".¹⁸

Quanto affermato da Vitiello non è per niente banale, anzi sarebbe in astratto molto giusto e corretto, per cui le sue osservazioni meritano di essere prese nella dovuta considerazione. Si impone però un chiarimento. In via preliminare va precisato che forse proprio per motivi che Vitiello ha ben espresso e che sono chiari a tutti (e cioè per il fatto che il lavoro di valutazione non esaurisce l'intervento gestionale e organizzativo), non si può rimproverare a un lavoro prevalentemente diagnostico di non essere anche un intervento terapeutico. Ma l'obiezione principale che si può fare al suo richiamo all'ortodossia nasce dalla natura stessa della biblioteca ed è la conseguenza naturale della tesi che egli sostiene con tanta determinazione. Ciò che dobbiamo fare non è l'applicazione alla biblioteca di un paradigma di validità assoluta e generale, ma la messa a punto di una metodologia di intervento specificamente mirata alla gestione delle biblioteche, o meglio alla gestione di ogni singola e *particolare* biblioteca: rispetto a questa esigenza un eccesso di modellizzazione rischia di divenire una gabbia paralizzante. Intendo dire che è proprio la convinzione che il modello di sistema aper- ➤

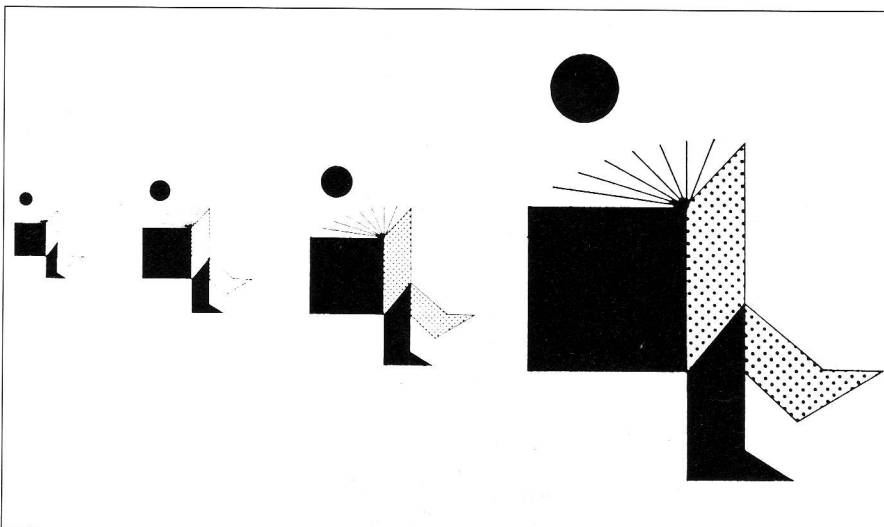
to sia il più vicino alla realtà bibliotecaria a indurci ad una notevole cautela nei confronti dei modelli di riferimento, e ciò vale, paradossalmente, anche per il modello di sistema aperto. Infatti, come ci insegna Richard W. Scott, un maestro di questa teoria e delle sue applicazioni alle scienze sociali, che sia a me che a Vitiello capita spesso di citare, bisogna evitare di cadere in semplicistiche schematizzazioni: "Se è vero che grazie all'uso delle tipologie abbiamo potuto capire un po' meglio il nostro oggetto di studio, nel complesso dobbiamo concludere che le tipologie sviluppate dai ricercatori in tema di organizzazione almeno sino ad oggi, non sono così incisive o utili per formulare previsioni come quelle sviluppate in altri campi della scienza, come la chimica o la biologia. È possibile che la spiegazione di questa differenza sia in parte nell'intelligenza e nella creatività dei ricercatori che agiscono in questi campi, ma penso sia più probabile che la causa risieda nella natura del nostro oggetto. Infatti, riteniamo che uno degli elementi che più contribuisce a far fallire i tentativi di classificare le organizzazioni risieda nella loro caratteristica di essere dei *sistemi aperti*, molto più aperti dei sistemi studiati dai

chimici o dai biologi. Più aperto è un sistema [...], più difficile è distinguerlo dal suo ambiente, più tenui sono le connessioni tra i suoi elementi strutturali e più autonomi sono i comportamenti degli elementi — individui, gruppi, unità — che compongono il sistema. Queste caratteristiche comportano, a loro volta, che il conoscere lo stato di un elemento — uno qualsiasi — ci aiuterà a predire le caratteristiche o il comportamento degli altri elementi meno di quanto avverrebbe in sistemi meno aperti, più 'compatti'".¹⁹

La "biblioteca/sistema aperto" è quindi difficilmente distinguibile dall'ambiente in cui è inserita (è lo specchio del contesto culturale in cui sorge, dei processi di produzione e circolazione delle conoscenze in cui è incardinata, dell'evoluzione delle discipline rappresentate nelle sue raccolte, della comunità che è chiamata a servire, del modo in cui i suoi utenti la utilizzano) ed è condizionata da una grande quantità di variabili esterne al sistema (l'evoluzione del contesto in cui si trova inserita e di tutti i fenomeni appena citati, e di altri ancora). Questa continua interazione può essere individuata come assenza stessa della biblioteca.²⁰ Nell'indagine promossa dall'Aib abbia-

mo tenuto nella debita considerazione questi aspetti, contestualizzando al massimo il tipo di misure che andavamo ad effettuare e le valutazioni che tentavamo: il campione stratificato intendeva rappresentare solo la condizione in cui operano le biblioteche di base che sorgono in comuni con meno di 70.000 abitanti, le abbiamo suddivise per regione e per fasce demografiche, abbiamo escluso le biblioteche che operano in regime di cooperazione e quelle che convivono nella stessa città con altre strutture; per lo stesso motivo abbiamo invitato i lettori di quello studio alla massima prudenza nel considerare le valutazioni proposte, abbiamo invitato le biblioteche a calibrare i propri obiettivi e a definire il proprio percorso di sviluppo in modo credibile, abbiamo evidenziato come alcune prestazioni che in astratto potevano essere giudicate positivamente si mostravano inadeguate se correlate al profilo della comunità.

Credo che sia nella valutazione che nella gestione del sistema biblioteca si debba lavorare in eguale misura sulle relazioni biblioteca/ambiente e sulle relazioni tra le componenti del sistema, in quanto l'efficacia della biblioteca è affidata al raggiungimento di un equilibrio dinamico tra l'evoluzione delle esigenze e dei condizionamenti ambientali, da una parte, e l'evoluzione dei processi attraverso i quali la biblioteca organizza l'offerta, dall'altra. Anche in altre occasioni mi è capitato di insistere molto sulla necessità di una attenta analisi del contesto ambientale, senza per questo disconoscere il valore che comunque rivestono le relazioni tra le componenti del sistema: "L'analisi di sistema mira a cogliere le relazioni che il sistema biblioteca ha con l'ambiente e quelle tra le variabili che lo compongono; individuando così i cardini del sistema ed i flussi operativi, il procedimen-





to di analisi consente di conoscere i diversi aspetti organizzativi di una struttura bibliotecaria e, quindi, di individuare gli elementi da modificare. L'analisi consente di valutare, infine, le implicazioni e le conseguenze che un qualsiasi intervento su un settore della biblioteca potrà avere su tutti gli altri e di prevedere i risultati che si potranno raggiungere applicando nuovi modelli organizzativi. Con ciò non si intende sostenere che i risultati siano sempre deterministicamente adeguati alle intenzioni e che alcuni fenomeni non possano avere una loro autonoma e talvolta imprevedibile evoluzione, ma soltanto che le metodologie di analisi consentono il monitoraggio del sistema biblioteca e costituiscono un ottimo strumento di lavoro per intervenire sulla realtà che si desidera governare e/o modificare".²¹

Al termine della nostra indagine, così come attraverso le esperienze successive, è emersa in modo palese l'importanza anche delle reazioni che le varie componenti del sistema hanno rispetto agli stimoli e dei rapporti esistenti tra loro: ad esempio, dall'analisi dei dati risultava che la buona qualità compless-

siva delle biblioteche lombarde è dovuta al fatto che esse raggiungono dei valori molto elevati in termini sia di accessibilità, che di vitalità, di efficienza e di efficacia, a differenza di quanto accade per altre realtà regionali in cui gli squilibri tra i diversi indicatori alla fine pesano sui risultati complessivi.²² Anche sposando la tesi della "biblioteca/sistema aperto", quindi, una gestione armonica e integrata delle sue diverse componenti rimane il principale strumento per dare efficacia alla sua azione. ■

Note

¹ 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", Roma, Associazione italiana biblioteche, 1994. La metodologia utilizzata per tale indagine ed i risultati cui essa è pervenuta sono stati diffusamente presentati sul fascicolo 5/1995 di questa rivista, p. 8-15.

² Cfr. *Biblioteche e servizi: misurazione e valutazioni. Atti del XI Congresso nazionale dell'Associazione italiana biblioteche, Roma 26-28 ottobre 1994*, progetto scientifico di G. Solimine, redazione a cura di M.T. Natale, Roma, Associazione italiana biblioteche, 1995.

³ Formstat è un consorzio per la formazione e l'aggiornamento statistico, fondato da Istat, Anci, Formez, Società italiana di statistica, Istituto G. Tagliacarne, Scuola superiore della pubblica amministrazione, Scuola superiore dell'amministrazione dell'Interno, Consorzio per l'università a distanza, Università di Roma La Sapienza, Unione statistica dei comuni italiani.

⁴ Cfr. la serie dei "Quaderni sulle biblioteche di pubblica lettura" curati dall'Amministrazione provinciale a partire dal 1990. Sulla Biblioteca di Reggio si veda il Quaderno n. 2 *Iscritti, lettori e letture alla "Panizzi" di Reggio Emilia*, edito nel 1990.

⁵ Cfr. G. SOLIMINE, *Per una prassi bibliotecaria ispirata ai principi del management: misurazione e valutazione nell'esperienza italiana*, in *Biblioteche e servizi*, cit., p. 27-39.

⁶ G. VITIELLO, *Il costo del lavoro bibliotecario*, "Biblioteche oggi", 12 (1994), 10, p. 22-30; la citazione è da p. 22.

⁷ *Ivi*, p. 24.

⁸ G. SOLIMINE, *Per una prassi bibliotecaria*, cit., p. 33.

⁹ Cfr. D. KATZ - R.L. KAHN, *Le caratteristiche comuni dei sistemi aperti*, in *La teoria dei sistemi. Presupposti, caratteristiche e sviluppi del pensiero sistemico*, a cura di F.E. Emery, Milano, Franco Angeli, 1989, p. 95-115; v. in particolare p. 114.

¹⁰ G. SOLIMINE, *Introduzione allo studio della biblioteconomia. Riflessioni e documenti*, Manziana, Vecchiarelli, 1995, p. 272.

¹¹ N. MOORE, *Quantificare l'indefinibile: la misurazione del rendimento dei servizi bibliotecari*, in *Biblioteche e servizi*, cit., p. 40-46; la citazione è da p. 42.

¹² G. VITIELLO, *Splendori e miserie delle statistiche bibliotecarie*, "Bollettino Aib", 35 (1995), 4, p. 465-480; la citazione è da p. 473.

¹³ *Ivi*, p. 476.

¹⁴ *Quanto valgono*, cit., p. 43-44.

¹⁵ Cfr. G. VITIELLO, *Splendori e miserie*, cit., p. 470-472.

¹⁶ *Ivi*, p. 470.

¹⁷ *Ivi*, p. 472.

¹⁸ *Ivi*, p. 473.

¹⁹ R.W. SCOTT, *Le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino, 1985, p. 67-68.

²⁰ Mi si consenta di rinviare ad un mio precedente intervento, nel quale ho più diffusamente affrontato la questione: *La biblioteca interattiva*, in *La biblioteca efficace. Tendenze e ipotesi di sviluppo della biblioteca pubblica negli anni '90*, a cura di M. Cecconi, G. Manzoni, D. Salvetti, Milano, Editrice Bibliografica, 1992, p. 144-153.

²¹ G. SOLIMINE, *Problemi di misurazione e valutazione dell'attività bibliotecaria. Dall'analisi di sistema agli indicatori di qualità*, in *Il linguaggio della biblioteca. Scritti in onore di Diego Maltese*, raccolti da M. Guerrini, Firenze, Regione Toscana-Giunta regionale, p. 733-767; la citazione è da p. 735.

²² *Quanto valgono*, cit., p. 45.