

# *I servizi di reference in un'ottica di controllo strategico: analisi degli standard di misurazione in funzione di una balanced scorecard*

**LAURA BALLESTRA**

LIUC Università Cattaneo

lballestra@liuc.it

DOI: 10.3302/2421-3810-201701-027-1

*Instruction in the use of books, guidance in the choice of books, supplying information out of books — these then are the three primary colors in the reference work picture.*

*Almost every respectable library in the United States and Canada does some of each; almost no two libraries mix the colors in quite the same way.*

Samuel Rothstein

## **Controllo di gestione strategico, qualità e misurazione in biblioteca e nei servizi di reference**

La letteratura biblioteconomica propone numerosi lavori che hanno come obiettivo quello di fornire elementi per la raccolta di dati quantitativi per la valutazione delle prestazioni del sistema biblioteca, il che presuppone un'analisi per individuare quali fattori determinano la riuscita e la qualità delle prestazioni ero-

gate, l'individuazione degli elementi misurabili e delle relative metriche.

I servizi di reference sono ovviamente parte di questo tipo di ragionamenti e senz'altro l'aver introdotto degli elementi di analisi, valutazione e confronto degli stessi ha comportato per le biblioteche la possibilità di riflettere sul proprio operato e di guidare la crescita dei servizi di reference in un modo organico e coerente con la propria missione<sup>1</sup>.

Uno dei limiti nel voler individuare metriche per valu-

<sup>1</sup> In questo contributo prendiamo come riferimento per identificare i servizi di reference il noto manuale americano giunto alla quinta edizione *Reference and information services: an introduction*, edited by Linda C. Smith and Melissa A. Wong, 5<sup>th</sup> ed., Santa Barbara (CA)-Denver (CO), Libraries unlimited, 2016, che comprende sotto l'etichetta *reference and information services* tre grandi ambiti denominati "informazione, orientamento, istruzione/educazione all'informazione" (*information, guidance, instruction*). Nei tre ambiti rientrano i servizi che recuperano l'informazione ricercata o assistono nella ricerca di documenti e informazioni (anche attraverso l'intervista di reference), i servizi di orientamento al lettore nella scelta dei documenti (ad esempio i consigli di lettura) e i servizi di istruzione/educazione all'informazione (*information literacy education*). Si escluderanno però rispetto a quel modello, che invece li include, per il controllo bibliografico che di norma comportano, i servizi di prestito interbibliotecario e *document delivery*. Nel contesto italiano Carla Leonardi tra gli altri ha ripreso questa tripartizione nei suoi volumi. Cfr. in particolare

tare i servizi e la loro qualità si raggiunge quando l'introduzione di indicatori di *performance* e di standard di riferimento non è connessa ad alcuna prospettiva, strategica o tattica che sia. Fatte salve le organizzazioni con strutture e finalità del tutto omogenee, il risultato è che qualunque indagine perde di significato e la grande quantità di numeri raccolta finisce per non essere utile, perché non è connessa agli obiettivi di una biblioteca, che non sono definiti una volta per sempre, ma sono soggetti al cambiamento sulla base delle scelte dell'istituzione di appartenenza.

Quest'ultima dovrebbe elaborare infatti un piano strategico con degli obiettivi su cui la biblioteca possa modellare, allineandoli, i propri obiettivi strategici e definire le metriche per i servizi in base alle finalità prefissate, confrontandosi con i modelli gestionali e gli standard di riferimento biblioteconomici<sup>2</sup>.

Spesso invece la dimensione della gestione strategica e quella della gestione della qualità si muovono su binari paralleli. Già a metà degli anni Novanta Johanssen, commentando l'attenzione delle discipline LIS alla gestione strategica nelle biblioteche degli anni Ottanta, e quella successiva al tema della gestione della qualità, concludeva auspicando una vera fusione tra i due approcci<sup>3</sup>.

Da tempo nell'ambito della biblioteconomia si ragiona per fare in modo che gli standard introdotti nella misurazione della qualità e della *performance* di biblioteca possano funzionare in modo sinergico rispetto agli obiettivi strategici dell'istituzione. Questo aspetto è testimoniato da una letteratura biblioteconomica che ha analizzato e fatto propri differenti approcci economici e manageriali, tra cui alcune tecniche di controllo di gestione strategico che saranno qui di seguito considerate<sup>4</sup>.

Se definire una strategia è fondamentale, il presupposto del controllo di gestione strategico è che ciò non sia sufficiente: per poter monitorare l'avanzamento della strategia è fondamentale servirsi di strumenti di verifica. La verifica si fonda sulla raccolta di *feedback* da analizzarsi nel tempo, per scoprire gli scostamenti rispetto a quanto previsto, e quindi sulla definizione di indicatori e metriche su cui misurare il raggiungimento degli obiettivi<sup>5</sup>.

Tra le differenti proposte di provenienza gestionale di strumenti diagnostici di controllo strategico nati con l'intento su citato, la biblioteconomia ha assegnato il suo favore, almeno negli ultimi quindici anni, a un modello noto come scheda di valutazione bilanciata (*balanced scorecard*, BSC), che ad oggi ha trovato numerose applicazioni in biblioteche nazionali, pubbliche e soprattutto universitarie in tutto il mondo<sup>6</sup>.

Come si vedrà in seguito, alcuni tra i più importanti standard e documenti pubblicati di recente rispetto alla misurazione della qualità in biblioteca hanno fatto della BSC la cornice di riferimento per lo sviluppo di tutti gli indicatori.

La nostra indagine si propone di capire:

- se la cultura sottesa a questa metodologia, che è appunto intrinsecamente vincolata alla definizione di una strategia, sia riuscita a permeare realmente i documenti di origine biblioteconomica sulla misurazione della qualità in biblioteca che esamineremo, indipendentemente dal fatto che venga fatto esplicito riferimento alla BSC;
- se gli indicatori proposti negli stessi documenti per valutare i servizi di reference siano in grado di rispondere all'esigenza di valutare il successo o meno delle strategie adottate.

CARLA LEONARDI, *Il reference in biblioteca: guida ai servizi d'informazione*, Milano, Editrice Bibliografica, 1995, p. 157. Leonardi notava già come nel contesto americano l'orientamento avesse perso via via di rilievo per essere "assorbito" nelle altre dimensioni. Oggi i due cardini dei servizi di reference sono senz'altro tutte le varie modalità di assistenza personale e consulenziale nel recupero di documenti e informazione e le attività di corsi e occasioni di apprendimento intorno all'informazione e al mondo dei documenti offerte dalla biblioteca.

<sup>2</sup> Cfr. FRANKLEY BRINLEY, *Surviving to thriving: advancing the institutional mission*, «Journal of library administration», 52 (2012), n. 1, p. 94-107; Id., *Aligning library strategy and structure with the campus academic plan: a case study*, «Journal of library administration», 49 (2009), n. 5, p. 495-505.

<sup>3</sup> Cfr. CARL G. JOHANNSEN, *Strategic issues in quality management: I. Theoretical considerations*, «Journal of information science», 22 (1996), n. 3, p. 155-164.

<sup>4</sup> Per una disamina dei differenti strumenti di controllo strategico di gestione si rimanda a: ANTONELLO GARZONI, *Il controllo strategico: modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, Milano, Egea, 2003. Con riferimento particolare alla *balanced scorecard* si rimanda a: ALBERTO BUBBIO, "Balanced scorecard" e controllo strategico: le relazioni, «Amministrazione & finanza oro», 11 (2000), n. 1, p. 11-29; Id., *Controllo strategico e balanced scorecard*, «Amministrazione & finanza oro», 13 (2002), n. 5, p. 11-24; PETER BROPHY, *Measuring Library Performance: principles and techniques*, London, Facet, 2006, p. 160-165.

<sup>5</sup> Cfr. A. GARZONI, *Il controllo strategico* cit., p. 110

<sup>6</sup> Una rassegna della letteratura che documenta le applicazioni della *balanced scorecard* in biblioteca aggiornata al 2014 si trova in MARTA DE LA MANO - CLAIRE CREASER, *The impact of the Balanced Scorecard in libraries: from performance measurement to strategic management*, «Journal of librarianship and information science», 48 (2016), n. 2, p. 191-208.

La scelta dei servizi di reference non è casuale. Per usare un'espressione che viene da una delle pubblicazioni recenti più rilevanti sulla misurazione della qualità in biblioteca, *Measuring quality* dell'IFLA, «se non si tratta dei servizi più importanti tra quelli di biblioteca, ci si va vicino»<sup>7</sup>. Tra l'altro nello stesso passo si osserva come in questo ambito, a differenza di altri, la misurazione non è divenuta un'operazione abituale per le statistiche nazionali: mentre infatti negli Stati Uniti rilevare dati su questi servizi è normale, in Europa molte statistiche nazionali ancora continuano a non rilevare nulla in merito ai servizi di reference, continuando a focalizzarsi unicamente su altri fenomeni, come i servizi di prestito librario.

Se poi si rileva qualcosa, a stento si raccolgono dati quantitativi sulle transazioni, molto raro che ci si occupi del piano qualitativo, nonostante l'ampia letteratura che dibatte le modalità di valutazione della transazione<sup>8</sup>.

Nel prosieguo la prospettiva teorica si manterrà rigidamente connessa a un approccio disciplinare di controllo di gestione strategico e di strumenti di monitoraggio della strategia (BSC nel nostro caso), escludendo quindi la prospettiva, senz'altro molto rilevante, specie per i servizi di consulenza documentale e i corsi di *information literacy*, della misurazione d'impatto della biblioteca, di recente concretizzatasi nello standard ISO 16439: 2014<sup>9</sup>.

## **I servizi di reference in biblioteca e la loro valutazione**

Esiste una letteratura estremamente ampia sul tema della valutazione dei servizi di reference e non è nostro

obiettivo concentrarci su questo punto<sup>10</sup>. Analizzando dei testi di riferimento<sup>11</sup>, un primo discrimine viene individuato tra l'esperienza del singolo, il “*self-assessment*” del bibliotecario di reference (rispetto all'efficacia dell'intervista, alla didattica dei corsi di *information literacy* ecc.) e quella invece strutturata che parte da un'azione della biblioteca. Quest'ultima comprende sia l'analisi degli input del processo di reference (e quindi ad esempio l'analisi delle collezioni o delle risorse di reference) sia del processo stesso come relazione bibliotecario-lettore (in presenza o a distanza) sia l'analisi degli output e degli outcome. I dati si possono ottenere in questo caso tramite indagini e questionari, osservazione, *focus group* o interviste.

La prima raccomandazione è quella di non considerare la raccolta di dati e informazioni su aspetti del servizio come fine a sé stessa, ossia di intendere l'analisi dei dati come funzionale alla presa di decisioni, con una ricaduta sulla vita stessa della biblioteca e dell'istituzione. Nel processo di valutazione, attraverso tecniche differenti, i bibliotecari analizzano l'efficacia, la qualità dei servizi di reference e delle risorse informative rese disponibili, il livello di soddisfazione degli utenti e ne valutano l'evoluzione una volta individuati gli obiettivi, in una prospettiva di *accountability* e di miglioramenti da realizzare in relazione a quanto previsto da missione e obiettivi. Per questo si parla di “ciclo di valutazione”, riferendosi al fatto che a partire da obiettivi specifici si raccolgono e analizzano dati, che vengono comunicati, condivisi, usati per decidere. Gli obiettivi sono soggetti a revisione e il ciclo può ricominciare.

<sup>7</sup> «Reference work is not the most important library service, but it ranks near the top», cfr. TORD HØVIK, *Why is quality control so hard? Reference studies and reference quality in public libraries: the case of Norway*, in *World Library and Information Congress: 69th IFLA General Conference and Council*, 1-9 August 2003, p. 1-13: 2, <<http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/aw/2003/ifla/vortraege/iv/ifla69/papers/131e-Hoivik.pdf>>, citato in ROSWITHA POLL - PETER TE BOEKHORST, *Measuring quality: performance measuring in libraries*, 2<sup>nd</sup> ed. rev., München, K. G. Saur, 2007, p. 213.

<sup>8</sup> «Le statistiche sui servizi di reference costituiscono un ambito poco sviluppato tra le statistiche di biblioteca. Si misura al massimo il numero di domande ricevute per abitante per anno», cfr. T. HØVIK, *Why do you ask? Reference statistics for library planning*, «Performance measurement and metrics», 4 (2003), n. 1, p. 28-37.

<sup>9</sup> Non è questo il luogo per ripercorrere l'ampia produzione documentale, anche solo di lingua italiana, relativa alla valutazione di impatto delle biblioteche. Si citano solo come riferimenti per lo standard ISO 16439: 2014: ROSWITHA POLL, *Si può quantificare l'influenza di una biblioteca? Lo standard ISO per la valutazione dell'impatto*, in *Biblioteche: valore e valori: atti della giornata di studi, Roma, 21 maggio 2012*, a cura di Lucia Antonelli, Roma, Associazione italiana biblioteche, 2013, p. 17-30; GIOVANNI DI DOMENICO, *ISO 16439: un nuovo standard per valutare l'impatto delle biblioteche*, «AIB studi», 54 (2014), n. 2-3, p. 325-329, <<http://aibstudi.aib.it/article/view/10279>>. Sulla valutazione d'impatto delle biblioteche: ROBERTO VENTURA, *La biblioteca rende: impatto sociale e economico di un servizio culturale*, Milano, Editrice Bibliografica, 2010.

<sup>10</sup> Anche se non aggiornata da tempo è utile consultare: PALI U. KURUPPU, *Evaluation of reference services: A review*, «Journal of academic librarianship», 33 (2007), n. 3, p. 368-381.

<sup>11</sup> Prendiamo in considerazione i due capitoli del manuale di reference americano già citato nelle due più recenti edizioni: JO B. WHITLATCH, *Evaluation of reference services*, in *Reference and information services: an introduction*, Richard E. Bopp and Linda C. Smith editors, 4<sup>th</sup> ed., Santa Barbara (CA), Libraries unlimited, 2011, p. 303-320; LAURA SANDERS, *Evaluation and assessment of reference services*, in *Reference and information services*, Linda C. Smith and Melissa A. Wong editors, 5<sup>th</sup> ed., Santa Barbara (CA)-Denver(CO), Libraries unlimited, 2017, p. 213-243. Utile anche la sintesi LINDA C. SMITH, *Reference services*, in *Encyclopedia of Library and Information Sciences*, edited by Marcia J. Bates and Mary N. Maack, 3<sup>rd</sup> ed., Boca Raton (FL), CRC Press, 2010, p. 4485-4491.

Fondamentale è definire cosa si deve valutare e in che modo. Tradizionalmente le metriche proposte hanno cercato di individuare come misurare input e output. Tra gli input fondamentali sono stati considerati il lavoro dei bibliotecari e le risorse finanziarie. L'output in questo caso è rappresentato dal numero di domande di reference ricevute e risposte, dal numero di fonti informative suggerite, dal numero di persone che hanno frequentato le sessioni di *information literacy*. Questa rilevazione è utile per capire il *trend* di certi servizi nel tempo, oppure consente di comparare la biblioteca ad altre biblioteche.

Nel tempo, mano a mano che la pressione sui servizi di biblioteca ha spinto a dover dimostrare il valore dei servizi stessi per i portatori di interesse, questi indicatori si sono rilevati sempre più insufficienti. Altri concetti sono stati introdotti, in primis quello di qualità e di outcome<sup>12</sup>, non di output. La qualità può essere misurata attraverso standard e valori di riferimento o compresa a partire dalla valutazione della percezione degli utenti. I risultati sono invece determinati sulla base dei benefici che la comunità di riferimento per la biblioteca riceve. Ancora, la riflessione ha approfondito l'aspetto economico della rendicontazione, cercando di individuare attraverso l'analisi costi-benefici o la valutazione del ROI (Return On Investment) il "valore" dei servizi di reference.

Dovendo individuare delle metriche per *reference services*, la letteratura considerata mostra di riferirsi piuttosto alle linee guida di tipo professionale<sup>13</sup> rispetto a standard nazionali, quello americano ANSI NISO che considereremo, e internazionali, quelli di ISO.

Più in generale la prospettiva che ci interessa, la dimensione delle metriche per il controllo delle strategie di un'organizzazione bibliotecaria, con le relative

ricadute sui servizi di reference, non viene considerata nella letteratura relativa ai servizi di reference. Le metriche presentate hanno come focus un impiego per il controllo della qualità, il *benchmarking*, l'individuazione di indicatori di performance, di outcome rispetto all'importante problema della valutazione d'impatto della biblioteca, ma la dimensione della programmazione e del controllo strategico da cui proviene la *balanced scorecard* non pare essere presente.

## **Indicatori di misurazione e balanced scorecard nelle biblioteche**

### ***La balanced scorecard entra nelle biblioteche***

A partire dalla seconda metà del decennio scorso l'insoddisfazione per modelli di valutazione che non consentivano al management una visione d'insieme dei fattori da monitorare ha portato anche il settore della pubblica amministrazione a introdurre tecniche che avevano già trovato ampia diffusione nelle aziende private, nella funzione pianificazione, controllo e gestione strategica. Tra questi strumenti figura la BSC, un sistema di gestione strategico che entra nel mondo delle biblioteche attraverso una serie di esperienze. Tra di esse citiamo quelle di alcune biblioteche nazionali (la National Library of Australia<sup>14</sup>, la Kongelige Bibliotek di Copenhagen<sup>15</sup>, la Technische Informationsbibliothek di Hannover<sup>16</sup>), universitarie (Johns Hopkins University, McMaster University, University of Virginia e University of Washington)<sup>17</sup> e di pubblica lettura (il progetto tedesco BIX ha realizzato una *BIX scorecard* di derivazione dalla BSC<sup>18</sup>; in ambito statunitense invece hanno sperimentato la tecnica alcune biblioteche civiche

<sup>12</sup> Giovanni Di Domenico propone come traduzione di outcome: «l'effetto diretto, predefinito dell'output connesso ai traguardi e agli obiettivi», G. DI DOMENICO, *ISO 16439* cit., p. 326.

<sup>13</sup> RUSA, *Guidelines for Behavioral Performance of Reference and Information Services Providers*, 2013, <<http://www.ala.org/rusa/resources/guidelines/guidelinesbehavioral>>; EAD., *Measuring and Assessing Reference Services and Resources: A Guide*, [2008], <<http://www.ala.org/rusa/sections/rss/rsssection/rsscomm/evaluationofref/measrefguide>>. Il testo prende in considerazione l'assistenza sia in presenza che a distanza.

<sup>14</sup> Cfr. *Appendix D: Principal Supporting Policies and Documents*, in NATIONAL LIBRARY OF AUSTRALIA, *Annual Report 2014-2015*, Canberra, National Library of Australia, 2015, p. 146-147, <<https://www.nla.gov.au/corporate-documents/annual-report/2014-2015/appendix-d-principal-supporting-policies-and-documents>>. Precedentemente era disponibile anche una pagina del sito della biblioteca dedicata alla *balanced scorecard*, ora non più disponibile.

<sup>15</sup> Cfr. KARL KRARUP, *Balanced scorecard at the Royal Library, Copenhagen*, «LIBER quarterly» 14 (2004), n. 1, p. 37-57, <<https://www.liberquarterly.eu/articles/10.18352/lq.7756>>.

<sup>16</sup> Cfr. PETRA DÜREN, *Public management means strategic management: how can libraries fulfil the requirements of the new public management?*, «Library management», 31 (2010), n. 3, p. 162-168.

<sup>17</sup> Cfr. MARTHA KYRILLIDOU, *The ARL Library Scorecard Pilot: Using the Balanced Scorecard in Research Libraries*, «Research library issues», 271 (2010), p. 33-35, <<http://old.arl.org/bm-doc/rli271-scorecard.pdf>>; ELIZABETH MENGEL - VIVIAN LEWIS, *Collaborative assessment: North American academic libraries' experiences using the Balanced Scorecard to measure performance and show value*, «Library management», 33 (2012), n. 6-7, p. 357-364; ALFRED WILLIS, *Using the balanced scorecard at the University of Virginia Library: an Interview with Jim Self and Lynda White*, «Library administration & management», 18 (2004), n. 2, p. 64-67.

<sup>18</sup> Cfr. SEBASTIAN MUNDT, *Bix, the bibliotheksindex: statistical benchmarking in German public libraries*, in *Library Statistics for the Twenty-First Cen-*

del Sud della California<sup>19</sup>).

Sul fronte accademico si segnala che la più grande associazione professionale statunitense di biblioteche accademiche di ricerca, l'Association of Research Libraries (ARL), nello sviluppare gli indicatori di LIBQUAL, il maggior progetto di misurazione della qualità lanciato nei primi anni Duemila, ha scelto la *balanced scorecard* come riferimento e ancora oggi opera con questo modello<sup>20</sup>.

IFLA e ISO hanno pure contribuito alla diffusione dello strumento. Nel 2007 l'IFLA ha scelto la BSC come modello da consigliare alle biblioteche per strutturare gli indicatori di misurazione<sup>21</sup>. Il vantaggio dell'impiego della BSC era così indicato:

Using the structure of the Balanced Scorecard helps to consider all relevant management issues and to establish a "balance" between user-orientation and cost-effectiveness, effective organisation and the ability to cope with future developments<sup>22</sup>.

Negli stessi anni uno standard fondamentale in questo ambito, *ISO 11620:2008* ha scelto di impiegare la BSC come cornice, scelta poi riconfermata nella redazione della terza versione dello stesso standard del 2014<sup>23</sup>.

L'attenzione riservata alla BSC è testimoniata anche

dal fatto che nel 2006 il volume *Measuring library performance* di Peter Brophy dedica un intero capitolo alla *balanced scorecard*<sup>24</sup>. Negli ultimi anni lo strumento è stato applicato anche in Inghilterra, Danimarca, Finlandia, Norvegia, Canada, oltre che in ulteriori biblioteche americane<sup>25</sup>.

Questa rapida rassegna mostra come la comunità scientifica internazionale di ambito biblioteconomico abbia ritenuto necessario, ragionando attorno agli indicatori e alle metriche per la valutazione, confrontarsi con questo strumento. Volendo capire con quali esiti ciò sia accaduto rispetto alle potenzialità dello strumento, riteniamo utile addentrarsi maggiormente nel significato e nei meccanismi della BSC, come pure negli strumenti che la accettano come base reale o apparente di partenza<sup>26</sup>.

### **La balanced scorecard: cos'è e come funziona**

Gli americani Kaplan e Norton, in un articolo pubblicato nel 1992 su «Harvard business review», proponevano alla comunità dell'alta direzione aziendale la "scheda di valutazione bilanciata"<sup>27</sup>.

La novità dello strumento era rappresentata dalla sua multidimensionalità, essendo la BSC adatta a monitorare una serie di relazioni causa-effetto tra asset intan-

---

*tury World: Proceedings of the conference held in Montréal on 18-19 August 2008 reporting on the Global Library Statistics Project*, edited by Michael Heaney, München, K. G. Saur, 2009, p. 188-196 <<http://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/41428>>.

<sup>19</sup> Cfr. JOSEPH R. MATTHEWS, *Scorecards for results: a guide for developing a library balanced scorecard*, Westport (CT)-London, Libraries unlimited, 2008.

<sup>20</sup> Cfr. ARL, *Balanced Scorecard*, <[http://www.arl.org/focus-areas/statistics-assessment/balanced-scorecard#.WLQv\\_fKkVnc](http://www.arl.org/focus-areas/statistics-assessment/balanced-scorecard#.WLQv_fKkVnc)>. Si veda anche: KATHRYN BALL - RAYNNA BOWLBY - MARGARET BURRI - VIVIAN LEWIS - ELIZABETH MENGEL, *The ARL Balanced Scorecard Initiative Meets the ARL 2030 Scenarios*, «Research library issues», 278 (2012), p. 17-23. Per LIBQUAL cfr.: *Libraries act on their LibQUAL+ findings: from data to action*, edited by Fred M. Heath, Martha Kyriallidou, Consuella A. Askew, Binghamton (NY), Haworth Information Press, 2004.

<sup>21</sup> Il testo di riferimento con tutti gli indicatori è *Measuring Quality* cit. Il volume rappresenta la seconda edizione di un primo lavoro del 1996, che era stato invece dedicato unicamente alla biblioteca accademica, *Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries*, proponendo i curatori che gli indicatori della seconda edizione potessero trovare applicazione anche al di fuori della biblioteca universitaria.

<sup>22</sup> *Measuring Quality* cit., p. 43.

<sup>23</sup> Cfr. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, *International Standard ISO 11620: Information and Documentation, Library Performance Indicators*, 3<sup>rd</sup> ed., Geneve, ISO, 2014.

<sup>24</sup> Cfr. P. BROPHY, *Measuring library performance* cit.

<sup>25</sup> Cfr. M. DE LA MANO - C. CREASER, *The impact of the Balanced Scorecard in libraries* cit., in particolare *Appendix 2: Sample of libraries using BSC*.

<sup>26</sup> In realtà lo standard di ANSI-NISO che esamineremo non usa come cornice di riferimento la *balanced scorecard*, ma si è voluto includerlo nell'analisi che seguirà, vista la rilevanza dello standard stesso e dell'apporto della biblioteconomia statunitense alla letteratura sui servizi di reference.

<sup>27</sup> Cfr. ROBERT S. KAPLAN - DAVID P. NORTON, *Balanced scorecard: tradurre la strategia in azione*, a cura di Alberto Bubbio, Torino, Iseidi, 2000 (ed. or. *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996) La letteratura sulla BSC è ampia. Per inquadrare lo strumento si rimanda a: IBD., *L'impresa orientata dalla strategia: balanced scorecard in azione*, a cura di Alberto Bubbio, Torino, Iseidi, 2002 (ed. or. *The Strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston (MA), Harvard Business Press, 2001); IBD., *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Boston (MA), Harvard Business Press, 2004; IBD., *Allineamento strategico: come usare le balanced scorecard per aumentare la competitività*, a cura di Alberto Bubbio, Torino, Iseidi, 2006 (ed. or. *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*, Boston (MA), Harvard Business Press, 2006).

gibili e valore economico, spostando l'attenzione su una pluralità di fattori, quando invece di norma il focus era tutto sui risultati economico-finanziari. Questi ultimi, nella prospettiva della BSC, sono invece *lagging indicators*, ossia "indicatori che seguono" in ritardo altri indicatori, mostrando un risultato che non viene determinato sul piano economico, ma che deriva da come l'azienda si rapporta ai clienti, da come vengono svolti alcuni processi chiave, da come si apprende e si innova.

La BSC va a monitorare il dispiegarsi della strategia lungo queste differenti prospettive:

- la prospettiva economico-finanziaria, ossia i risultati che l'organizzazione consegue sul piano economico finanziario, i «tangible outcomes of the strategy in traditional financial terms»<sup>28</sup>;
- la prospettiva del cliente, ossia la capacità dell'azienda di soddisfare la propria clientela in modo competitivo rispetto agli altri concorrenti;
- la prospettiva interna dei processi, ossia ciò in cui l'organizzazione deve eccellere per raggiungere la soddisfazione dei clienti e quindi un vantaggio economico;
- la prospettiva dell'apprendimento e della crescita, ossia le strutture tecnologiche e organizzative che servono per realizzare i più importanti processi aziendali.

Realizzare una scheda di valutazione bilanciata consente di "visualizzare" queste prospettive, ma l'esito da ottenere è un altro: la BSC è la traduzione della strategia in obiettivi, il punto di raccordo. La scheda bilanciata non può esistere se manca una strategia.

Mentre la *mission* e i valori che la accompagnano sono relativamente stabili, l'evoluzione dell'azienda, ciò che si vorrà diventi, è invece espressa nella *vision*, che collega la staticità della missione e dei *core values* al dinamismo della strategia. La *vision* esprime gli obiettivi di medio-lungo periodo cui la strategia deve condurre. Una volta definita una mappa strategica, la *balanced scorecard* "traduce" la strategia in obiettivi da attuarsi ai vari livelli dell'organizzazione, rendendo evidente la strategia aziendale stessa, stimolando l'apprendimento organizzativo e consentendo di definire misure in

grado di guidare successive decisioni.

La BSC, che negli anni ha trovato moltissime applicazioni sia nel settore del privato che del pubblico, perde di efficacia e di significato se l'applicazione concreta non tiene conto del rischio di interpretare lo strumento come semplice strumento per individuare *performance indicators*. Scrive ancora Bubbio:

Non si tratta di individuare dei semplici indicatori chiave (*Key Performance Indicators, KPI*), ma di individuare le relazioni causali tra le variabili e gli obiettivi strategici. È solo dopo aver individuato queste relazioni e selezionato le variabili dalle quali dipende la performance letta anche in chiave strategica, che si ricercano e selezionano gli indicatori e le misure da inserire nella BSC<sup>29</sup>.

### **Cosa misurare: gli obiettivi e le metriche per i servizi di reference nella BSC**

Iniziamo ora ad analizzare quali indicatori considerare per l'area di nostro interesse, cioè i servizi di reference, articolati sotto i due ambiti fondamentali dell'assistenza individuale alla ricerca e all'uso dell'informazione (*information*) e dell'educazione all'informazione (*information literacy education*)<sup>30</sup>.

Per individuare che cosa le biblioteche misurano nel settore utilizzeremo un metodo indiretto, cioè l'analisi degli indicatori che alcuni standard di rilevanza internazionale per la valutazione dei servizi delle biblioteche consigliano per questi servizi.

La scelta di utilizzare un *proxy* piuttosto che indagini dirette è dettata da due motivi:

- l'estrema varietà di indicatori esistenti attestati, come si è avuto modo di riferire, nella letteratura biblioteconomica;
- la difficoltà di avviare un'indagine ampia e internazionale basata su un campione significativo;
- la convinzione che se ci fossimo limitati alle biblioteche italiane avremmo avuto un numero di risposte troppo esiguo per poter fare alcuna seria considerazione.

In base a ciò, riteniamo quindi di poter basare su un metodo indiretto. Pensiamo che gli standard che

<sup>28</sup> R. R. KAPLAN – D. P. NORTON, *Strategy Maps* cit., p. 30.

<sup>29</sup> ALBERTO BUBBIO, *La balanced scorecard degli asset strategici*, «Controllo di gestione», 1 (2004), n. 3, p. 2-16: 4, <[http://www.quickmanager.it/clienti/files/BSC\\_degli\\_Assets\\_Strategici.pdf](http://www.quickmanager.it/clienti/files/BSC_degli_Assets_Strategici.pdf)>.

<sup>30</sup> L'individuazione di indicatori è senz'altro un'azione critica nella verifica delle strategie. Ad esempio nel caso della BSC, la ricerca di indicatori è definita come la parte più difficile del processo di realizzazione della stessa, cfr. KATHRYN BALL - VIVIAN LEWIS, *Implementing the Balanced scorecard as a strategic planning and performance management tool, a case study from MacMaster University Library*, in *Quality and the academic Library: reviewing, assessing and enhancing service provision*, edited by Jeremy Atkinson, Amsterdam [ecc.], Elsevier/Chandos Publishing, 2016, p. 259-265: 263.

individuaremo siano un buon *proxy* riguardo le prassi delle biblioteche, sia perché redatti da esperti e professionisti sulla base delle loro conoscenze delle reali attività delle biblioteche stesse, sia perché a loro volta influenzano le scelte degli operatori di biblioteca su che cosa misurare.

### I servizi di reference nel Measuring quality dell'IFLA

Partiamo con l'analizzare il documento più recente prodotto dall'IFLA in tema di misurazione della qualità, cioè il già citato *Measuring Quality*. Si tratta non di uno standard o di una norma tecnica, ma di un vero e proprio testo manualistico di riferimento sui principali indicatori impiegati in biblioteca, nato da un confronto con i principali modelli e indicatori internazionali, inclusi ovviamente gli standard ISO.

Sono 40 gli indicatori proposti da IFLA per la biblioteca, scelti in base a quattro criteri fondamentali:

[...] coprire tutta la gamma di risorse e servizi di norma offerti da biblioteche pubbliche e universitarie; considerare i servizi tradizionali e anche quelli elettronici, se possibile combinando entrambi in indicatori; selezionare indicatori che sono stati testati e documentati, almeno in modo analogo a quanto descritto nel presente testo; coprire i differenti aspetti della qualità dei servizi per come descritti nella *Balanced scorecard*, includendo anche gli indicatori di sviluppo e potenzialità (*development and potentials*)<sup>31</sup>.

Viene precisato subito come la *balanced scorecard* sia stata riadattata qui, in modo analogo rispetto a quanto fanno lo standard ISO 11620 e il progetto tedesco BIX, così che le quattro prospettive originarie (*users, finances, processes, learning and development*) sono diventate:

- risorse, infrastruttura (BSC: prospettiva finanziaria);
- uso (BSC: prospettiva del cliente);
- efficienza (BSC: prospettiva dei processi);
- potenzialità e sviluppo (BSC : prospettiva dell'apprendimento)<sup>32</sup>.

Più precisamente le denominazioni delle prospettive, con le lettere di riferimento attribuite nel documento e le relative domande guida, sono le seguenti:

A. Resources, infrastructure: What services does the library offer?

B. Use: How are the services accepted?

C. Efficiency: Are the services offered cost-effectively?

D. Potentials and development: Are there sufficient potentials for future development?

Passiamo ora a considerare gli indicatori relativi ai servizi di reference. Una premessa necessaria è che il testo distingue tra "servizio di reference"<sup>33</sup>, riferendosi sostanzialmente alla risposta a domande dell'utente e all'intervista, e "user training", riferendosi a tutte le attività di educazione a documentarsi proposte dalla biblioteca.

A.10	Presenza dei servizi di reference nella home page
B.2.	Soddisfazione dell'utente per i servizi (inclusi reference service e user training)
B.10	Frequenza per capita alle lezioni di IL
B.11	Domande di reference per capita
C.12	Successo della risposta ( <i>Reference fill rate</i> )

Tab. 1: Indicatori riferiti ai servizi di reference.

All'interno della dimensione delle "infrastrutture" (A), con riferimento alla presenza di informazioni fondamentali sul sito web della biblioteca (A.10), i servizi di reference vengono considerati irrinunciabili, ossia tra i 15 "main topics" che devono essere presenti in home page ci sono i *reference service* («Reference, e-reference, reference questions, enquiries, ask a librarian, ask us; possible general heading: information services, help») e le attività di *user training* («Training, user training, teaching, library tours, research skills training, information skills training, tutorials; possible general heading: help»)<sup>34</sup>.

Passando a considerare la dimensione dei "servizi" (B), la raccomandazione è quella di evitare, nel valutare la loro penetrazione nella comunità di riferimento, di fondarsi unicamente sul numero di persone che hanno effettuato prestiti, per rendere conto invece di quanto accada per altri servizi, tra cui figurano quelli di nostro interesse *use of help services (reference service)* come pure *attending user training lessons*<sup>35</sup>.

L'altro indicatore in cui sono richiamati i servizi di re-

<sup>31</sup> Ivi, p. 9.

<sup>32</sup> Ivi, p. 43.

<sup>33</sup> Variamente denominato come *reference service, help service*.

<sup>34</sup> Ivi, p. 92.

<sup>35</sup> Ivi, p. 100.

ference è quello relativo alla soddisfazione dell'utente, che va misurata per tutti i servizi, e specificamente per i singoli servizi di reference (B.2.). *Reference services* e *user training* sono infatti entrambi indicati come ambiti su cui si deve utilmente indagare la soddisfazione degli utenti, chiedendo sia in merito alla soddisfazione vera e propria che al giudizio di importanza del servizio per l'utente<sup>36</sup>. Emerge però una prevalenza della dimensione puramente quantitativa nel determinare la "adeguatezza" della biblioteca nel fornire servizi di reference: «[...]The adequacy of the library's information services is measured against attendances at user training and reference questions per capita»<sup>37</sup>.

Ai corsi di *information literacy* e di *user education* offerti dalla biblioteca è dedicato l'indicatore B10 "frequenza per capita alle lezioni di information literacy", ossia il «numero dei partecipanti alle sessioni di educazione all'informazione, sulla popolazione di riferimento fratto 1.000, durante un anno»<sup>38</sup>.

Sono esclusi *tutorial* e *one to one instruction (point of use training)*, sono invece inclusi i tour della biblioteca; la durata degli eventi non è considerata rilevante quindi può trattarsi anche di corsi molto brevi.

Rispetto alle attività volte ad accrescere la competenza informativa, in un quadro complessivo di netta povertà di dati attualmente raccolti, si consiglia alle biblioteche di mettersi in grado di mostrare almeno «basic data about input and output of their training activity». Se possibile – si continua – «[le biblioteche] dovrebbero provare a valutare effetti e impatto attraverso indagini della soddisfazione dei partecipanti e interviste, come pure abilità e competenze dei partecipanti prima e dopo l'attività attraverso test»<sup>39</sup>.

In ultima analisi, al di là dei consigli, l'unico indicatore fornito è la "*Acceptance of library training*" presso la popolazione di riferimento, ossia la capacità di raggiungere con i propri corsi l'utenza di riferimento, proposto con la motivazione che la scelta risponde a fini pratici e perché comunque il dato consente azioni di *benchmarking*. Il volume ammette esplicitamente che sia la qualità che l'impatto del *training* non sono considerati a livello di indicatori.

L'indicatore B11 riguarda la misurazione delle "*reference questions per capita*", ossia «il numero totale delle domande di reference<sup>40</sup> ricevute in un anno dai membri della popolazione di riferimento diviso il numero delle persone della popolazione di riferimento»<sup>41</sup>. Le domande di *virtual reference* sono contate separatamente.

Sulla "efficienza" (C) va invece valutato il "*reference fill rate*", C12, che indica il successo della risposta rispetto al bisogno espresso nella domanda.

Tra le possibili variabili che influenzano la qualità delle risposte la scelta è qui di incentrare l'attenzione sul parametro dell'accuratezza delle stesse, con la motivazione che si tratta in assoluto del parametro più rilevante, senza nulla togliere all'empatia e alla capacità relazionale<sup>42</sup>, perché una risposta sbagliata o poco precisa danneggia l'utente e la reputazione della biblioteca<sup>43</sup>.

I metodi suggeriti per valutare l'accuratezza sono test su domande fattuali, per argomento e sulla ricerca di documenti, selezionate tra quelle tipicamente poste in un contesto come quello accademico o della biblioteca pubblica, e somministrate da utenti fittizi in modo casuale (*unobstrusive observation*).

L'altro metodo è il monitoraggio dei *transcript* del reference digitale e la selezione di un campione di essi. Lo standard chiede di rilevare la percentuale di risposte fornite correttamente, escludendo le domande direzionali o puramente legate ad aspetti procedurali (definite "amministrative").

Complessivamente possiamo notare come per le attività di assistenza personale al lettore che cerca informazioni, quello che qui è denominato *tout court* "reference", abbiamo sia indicatori relativi ad aspetti quantitativi che qualitativi (numero di consulenze [B11] + qualità della consulenza [C12]), mentre per i corsi di *information literacy* la misurazione è unicamente di aspetti quantitativi, ossia relativa alla presenza degli utenti a corsi [B10]. È vero che viene considerata la soddisfazione dell'utente in tutti i servizi [B2], quindi potenzialmente anche rispetto ai corsi erogati, ma la valutazione dei corsi di *information literacy* è complessa e strutturata con vari approcci e metodologie che riguardano non solo la soddisfazione, ma anche la va-

<sup>36</sup> Ivi, p. 107.

<sup>37</sup> Ivi, p. 44.

<sup>38</sup> Ivi, p. 145.

<sup>39</sup> *Ibidem*.

<sup>40</sup> Sono escluse come sempre dal conto le domande direzionali e amministrative.

<sup>41</sup> Ivi, p. 150.

<sup>42</sup> Tre sono i parametri di qualità indicati: accuratezza, utilità della risposta dal punto di vista dell'utente, soddisfazione dell'utente. Solo il primo viene considerato attribuendo un indicatore.

<sup>43</sup> Ivi, p. 219.



lutazione dell'apprendimento conseguito<sup>44</sup>. Se approfondiamo poi gli indicatori relativi alle risposte alle domande di reference, dobbiamo notare che il giudizio di supposto successo in termini di esattezza è di facile determinazione se si tratta di un recupero puntuale di informazione, ma diventa molto più difficile da valutare nel caso di un'intervista di reference o di una transazione più complessa.

### I servizi di reference nello standard ISO 11620:2014

Analizziamo ora il più recente standard relativo alla misurazione della qualità e delle sue metriche nelle biblioteche, *ISO 11620:2014*, aggiornato rispetto alla precedente edizione del 2008 che già includeva il riferimento alla BSC.

La parte introduttiva dello standard al punto 3.3.2 (denominato *Balanced scorecard approach*) fa notare come la BSC sia impiegata come cornice rispetto agli indicatori, un approccio, quasi un modo di organizzare gli indicatori stessi<sup>45</sup>. A questo punto le quattro prospettive della BSC sono rinominate come nel documento precedente.

Rispetto ai servizi di reference ci sono alcuni indicatori di *performance* specifici che sono di riferimento, diffusi in tutto il documento, e altri non specifici ma correlati, che pure citeremo:

B 1.2.5	Speed of reference transactions
B 2.2.5	Number of user attendances at training lessons per capita
B 2.4.3	Willingness to return [riferito al servizio di reference]
B 3.3.2	Correct answer fill rate

**Tab. 2: Indicatori specificamente riferiti ai servizi di reference.**

Il primo indicatore di riferimento è B 1.2.5 (*speed of reference transactions*)<sup>46</sup>. Questo indicatore appare molto legato alla realtà del servizio di consulenza di tipo bibliografico e indicale, per il quale la rapidità della risposta è l'unico elemento per differenziare le biblioteche sulla base di parametri oggettivi.

Si chiarisce anche che l'indicatore può essere applicato in qualsiasi biblioteca, con l'avvertenza di effettuare confronti tra biblioteche simili per scopi che attuino servizi di reference analoghi. L'indicatore è definito come «il tempo medio complessivo (noto come *turn-around time*) richiesto per completare le transazioni di reference, misurato in minuti»<sup>47</sup>. La misurazione deve avvenire per tramite di campione casuale di transazioni avvenute in una settimana tipica, da ripetersi più volte durante l'anno<sup>48</sup>. I dati vanno raccolti tramite *unobstrusive testing sheet*. Per le transazioni di reference è possibile fare impiego dei *log* e comunque è suggerito di tenere separate, se le biblioteche lo ritengono, le transazioni online da quelle in presenza. L'indicatore è quindi la frazione tempo impiegato per tutte le transazioni del campione/numero di transazioni del campione.

Utile confrontarsi con le avvertenze sull'uso dell'indicatore e le opportunità interpretative. Anche se si sostiene che un numero più basso di quello che emerge dal calcolo è segno di efficienza, si precisa subito che, se le questioni sono complesse, la velocità non garantisce l'accuratezza necessaria e quindi la soddisfazione dell'utente. Si consiglia di tenere presente anche la mediana e la distribuzione dei *turnaround*.

L'area 2, dedicata all'uso e alla soddisfazione dei clienti, offre molti indicatori, ma solo uno fa riferimento diretto al servizio di reference, mentre altri riguardano aspetti generali dell'azione delle biblioteche con molte implicazioni nell'area del reference.

<sup>44</sup> Non è questa la sede per approfondire il tema ampio della valutazione dei corsi di *information literacy*. Una sintesi degli approcci valutativi alla "information literacy education" si trova in BARBARA ALLAN, *Emerging strategies for supporting student learning: a practical guide for librarians and educators*, London, Facet, 2016; KATHERINE SHILLING - RACHEL APPLIGATE, *Best methods for evaluating educational impact: a comparison of the efficacy of commonly used measures of library instruction*, «Journal of the Medical Library Association», 100 (2012), n. 4, p. 258-269, <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3484955>>.

<sup>45</sup> «This organization provides users of this international standard with the ability to identify major areas for performance measurement by content and by type of indicator», *ISO 11620:2014* cit., p. 12.

<sup>46</sup> La definizione di "reference transactions" non è offerta dal documento perché è presente quella di "reference question", che è la seguente (si fa riferimento a ISO 2978: 2013): «Scambio informativo che comporta la conoscenza o l'uso di una o più fonti informative». Altro riferimento citato come definitorio è ANSI/NISO Z39.7-2004.

<sup>47</sup> Ivi, p.34. Non vi è alcun indicatore denominato esplicitamente "n. di transazioni di reference svolte", ma si immagina che implicitamente se ne richieda il calcolo.

<sup>48</sup> Vanno contate giorno per giorno solo le transazioni che si aprono e chiudono all'interno della settimana. Vanno registrate informazioni quali la data in cui si riceve la domanda e quando la transazione termina, vanno registrate transazioni che si concludono anche "negativamente", nel senso di risorse non individuate.

L'indicatore che implica la rilevazione di dati esclusivamente relativi ad attività di reference è il B.2.2.5 (*number of user attendances at training lessons per capita*). Questo indicatore sicuramente va a determinare il valore di una variabile rilevante, ma lo fa con tale genericità da non consentire di determinare se eventuali scelte strategiche di sviluppo di specifici tipi di interventi formativi abbiano avuto successo. Infatti la riduzione di impegno nell'offerta di lezioni con grande *audience*, a vantaggio dell'impiego di risorse in corsi molto più impegnativi ma focalizzati a *target* specifici, potrebbe produrre un peggioramento dell'indicatore anche nel caso l'obiettivo strategico sia pienamente raggiunto.

La definizione di "*training lessons*" fa riferimento a attività della biblioteca articolate secondo piani di lezioni dettagliati che abbiano lo scopo di produrre lo sviluppo di specifiche conoscenze relative all'uso della biblioteca o di altri servizi e tecnologie informative.

La misurazione di questo indicatore è abbastanza semplice. Infatti si tratta di contare i partecipanti ad attività di addestramento in presenza o online e di sommare i risultati ottenuti alla fine del periodo di riferimento. L'indicazione sul significato è, ovviamente, che un numero più alto indica una maggiore capacità di far partecipare utenti alle sessioni di addestramento.

Importanti per l'area del reference risultano poi gli indicatori elencati sotto la voce B.2.4 (*General*), dei quali l'ultimo è specifico per il servizio stesso. Questi indicatori sono:

- B.2.4.1 (*Percentage of the Target Population Reached*);
- B.2.4.2 (*User satisfaction*);
- B.2.4.3 (*Willingness to Return*).

Fondamentale per il servizio di reference è che il primo di essi (B.2.4.1) sia rilevato in modo separato per ogni servizio e attività. Diversamente, l'eventuale disponibilità di questo dato e del suo andamento per l'intera biblioteca non servirebbe a ottenere indicazioni sul successo delle azioni intraprese per adeguare il servizio di reference agli obiettivi strategici. Non essendo questo un indicatore specifico per il reference non entriamo

nei dettagli di come si rilevano i dati e di come si elaborano e interpretano.

È fondamentale che sia seguita la prescrizione di raccogliere dati sulla soddisfazione degli utenti (B.2.4.2) anche a livello dei singoli servizi, se si vogliono produrre indicatori per un servizio così specifico e basato su una forte interazione con l'utente come il reference. Come per il punto precedente non entriamo nei dettagli di rilevazione e valutazione.

B.2.4.3 (*Willingness to Return*) individua la percentuale di utenti del servizio di reference che dichiara di volersi servire nuovamente dello stesso servizio nel caso di ulteriore insorgenza di un bisogno informativo. La rilevazione riguarda sia le transazioni in persona che quelle online. Dalla rilevazione devono essere escluse le domande di tipo semplice che prevedono risposte direzionali o procedurali. Tra le precisazioni si specifica come questo indicatore non sia in grado di dare alcuna informazione su velocità della transazione e/o accuratezza della risposta. La modalità di rilevazione è quella della *survey* o dell'intervista, sia dopo la transazione in presenza che a distanza. La domanda può assumere la seguente espressione:

A partire dalla sua esperienza di colloquio, se ha potuto maturare un'opinione, usufruirebbe nuovamente del servizio di reference (o di quello di reference online) se avesse un'ulteriore domanda?<sup>49</sup>

L'area 3 (*Efficiency*) mostra un solo indicatore sicuramente rilevante per il reference: B.3.3.2 (*Correct answer fill rate*). Questa variabile, e il suo andamento nel tempo, è centrale per comprendere la qualità del servizio, del personale che lo svolge e l'impegno che la biblioteca vi dedica.

Naturalmente, come tutti gli indicatori di *performance*, anche questo non può essere interpretato a priori in base all'andamento, ma solo in confronto con gli obiettivi dell'istituzione. Se l'obiettivo fosse ridurre drasticamente i costi del personale, un calo di questo indicatore non potrebbe sorprendere e sarebbe anzi prevedibile. L'indicatore consiste semplicemente nella

<sup>49</sup> Cfr. 11620:2014, p. 68. Questa espressione può essere riformulata in questi modi meno precisi ma con risposte ugualmente indicative:

- Il bibliotecario di reference / il servizio di reference online era facilmente raggiungibile?
- Il bibliotecario si è mostrato competente?
- Il bibliotecario ha fatto almeno una domanda per capire il bisogno informativo?
- Se il bibliotecario ha rimandato a una fonte interna o esterna alla biblioteca ha poi verificato il successo del potenziale sviluppo della ricerca?
- Il bibliotecario ha appurato se la risposta è stata completamente soddisfacente?

Le riformulazioni offrono sì informazioni sulla positività dell'esperienza, ma non riescono a determinare se l'utente soddisfatto dalle risposte ottenute sarebbe disposto a pagare il costo-opportunità che ha dovuto sopportare. In sostanza la percentuale di chi vuol tornare è in grado di fornire indicazioni non solo sulla riuscita della transazione, ma anche sulla percezione che l'utente ha di aver impiegato efficientemente il proprio tempo.

percentuale delle risposte esatte sulle risposte totali. Molto più complesso è definire i metodi di rilevazione. Come nel caso precedente, il metodo applicato con maggior frequenza è quello di test non intrusivi, in presenza o a distanza. Sono vari i problemi segnalati per questa rilevazione<sup>50</sup>, come pure sono varie le indicazioni date per superare le limitazioni che la rilevazione presa per sé sola mostra.

Un altro indicatore, il B.3.3.1 (*User services staff as a percentage of Total Staff*) può dare informazioni importanti, ma può essere anche fuorviante nel caso ci siano molti addetti a servizi al pubblico di scarso contenuto professionale. In questo caso sarebbe stato più utile suddividere questo indicatore tra personale addetto alle transazioni di documenti da quello addetto alle transazioni informative, anche se in molte situazioni ciò non è facilmente distinguibile.

L'ultima area, la 4 (*Potentials and Development*) presenta due indicatori rilevanti in modo indiretto ma importanti per il servizio di reference, il B.4.2.2 (*Number of Attendance Hours at formal Training Lessons per Staff Member*) e B.4.2.3 (*Percentage per Staff Time Spent in Training*). Queste due variabili, pur non essendo direttamente in grado di misurare l'efficacia e l'efficienza del servizio di reference, sono molto importanti perché danno indicazioni sulle possibilità di fornire servizi di reference adeguati anche in futuro, visto che questo settore di attività della biblioteca richiede personale estremamente preparato e aggiornato, sia dal punto di vista dell'uso degli strumenti di ricerca, sia da quello della conoscenza dei documenti e delle banche dati, dell'evoluzione delle loro tipologie e del mondo dell'editoria commerciale e istituzionale.

Anticipando ciò che diremo nella conclusione, possiamo dire che lo standard ISO 11620:2014 rappresenta indubbiamente un notevole passo in avanti verso un sistema di indicatori di risultato e qualità offerto alle biblioteche. Lo standard risulta potenzialmente molto utile per indirizzare le scelte operative delle singole

realità, allontanandosi, almeno nella parte introduttiva, da una impostazione determinata fortemente da esigenze e visioni proprie della rilevazione statistica a fini descrittivi, comparativi e di evidenziazione degli andamenti relativi ad aggregati di realtà simili.

La sottolineatura della necessità di utilizzare i valori rilevati per gli indicatori nel confronto con una strategia che si sostanzia di obiettivi, di programmi e progetti e di risorse allocate rende questo standard potenzialmente ottimale per chi voglia impostare una gestione basata sulle rilevazioni numeriche.

Molto meno innovativo e quindi potenzialmente utile appare lo standard quando dà indicazioni rispetto ai fenomeni che utilmente si potrebbero rilevare, alle loro specificazioni e ai loro metodi di rilevazione.

Solo considerando, come abbiamo fatto, gli indicatori specifici o rilevanti per il servizio di reference, emerge chiaramente che spesso sono troppo generici, troppo orientati a un modello di biblioteca basato sulla prevalenza del problema dell'introduzione delle tecnologie digitali, troppo poco articolati per poter essere impiegati alternativamente nel caso di obiettivi diversi.

Lo standard, pur accogliendo il modello della *balanced scorecard* come inquadramento generale delle attività di rilevazione e valutazione dei dati di risultato, lo fa senza dare una chiara indicazione che solo a fronte di una strategia precisa si possono scegliere indicatori adatti a dare informazioni sulla sua riuscita. Meno ancora vengono forniti esempi su come articolare o modificare gli indicatori per adattarsi ad una pluralità di obiettivi strategici diversi.

### ***I servizi di reference nello standard ANSI/NISO Z39.7-2013***

Gli enti normativi statunitensi ANSI e NISO pubblicano lo standard intitolato *Information Services and Use: Metrics & Statistics for Libraries and Information Providers – Data Dictionary* (ANSI/NISO Z39.7-2013)<sup>51</sup>,

<sup>50</sup> I problemi segnalati per questa rilevazione sono: necessità di domande molto accurate; necessità di scegliere i finti utenti come rappresentativi della comunità degli utenti reali; necessità di addestrare i finti utenti su come condurre un colloquio di reference che possa essere considerato una buona imitazione di uno reale. Problemi non indifferenti ci sono nell'interpretazione di questo indicatore. Infatti esso misura solo un aspetto dell'efficacia del servizio di reference e può essere influenzato da vari fattori: da come sono poste le domande; dalle difficoltà delle domande e plurivocità delle risposte; dalle capacità di comunicazione del personale, piuttosto che dalla sua competenza; dalla disponibilità di documenti di reference; da come il servizio di reference è strutturato (per esempio la piattaforma per il reference online).

<sup>51</sup> ANSI/NISO, *Information Services and Use: Metrics & Statistics for Libraries and Information Providers - Data Dictionary*, Baltimore (MD), NISO, 2013, <<http://z39-7.niso.org>>. La National Information Standard Organization (NISO) è l'ente, accreditato da ANSI, responsabile degli standard Z39 e anche dello Z.39.7 che si occupa di metriche e statistiche per le biblioteche dal 1968, allora con il titolo *Library Statistics*. Questo standard si è evoluto negli anni per assumere la veste attuale di "data dictionary", nel senso che oltre ad avere le caratteristiche tipiche di uno standard il testo è corredato da un sistema di link esterni che portano a indagini e rilevazioni sviluppate da vari enti (ARL, Center for Education Statistics ecc.) a partire dall'indicatore analizzato; inoltre l'aggiornamento è divenuto continuo con una commissione che rivede via via le proposte presentate dalla comunità bibliotecaria.

oggi alla quinta edizione, che offre indicatori pertinenti al servizio di reference sotto due voci:

- 7.3 Information requests (con la sottovoce Virtual Reference Transactions);
- 7.8 User Orientation and Training (con varie sottovoci).

Anche se dal titolo della pubblicazione non emerge l'intento specifico della valutazione della qualità, il contesto è simile a quello degli standard precedenti:

The purpose of this standard is to assist the information community in the identification, definition, collection, and interpretation of statistical data used to describe the current status and condition of libraries in the US. In addition, it assists that community in collecting the data necessary to support research and analysis directed toward improving the performance of libraries and enhancing library effectiveness<sup>52</sup>.

Riguardo le misurazioni consigliate nell'ambito delle *Information requests*, viene chiarito che si tratta di misurare le transazioni informative che implicino da parte di chi risponde, il bibliotecario di reference, «conoscenze, capacità d'uso, di offrire raccomandazioni, di interpretare o istruire riguardo l'utilizzo di una o più fonti informative», della biblioteca o esterne<sup>53</sup>. In questo contesto sono compresi i servizi di informazione rapida o di indicazione di specifiche opere, mentre devono essere escluse tutte le transazioni che si riferiscano a mere indicazioni su dove trovare e usare luoghi, attrezzature o servizi della biblioteca.

Le fonti a cui si fa riferimento, che devono essere considerate pertinenti per poter considerare la transazione all'interno di quelle rilevabili, sono: opere a stampa o non a stampa, banche dati online, cataloghi della biblioteca, altre biblioteche o istituzioni con cui si comunica o a cui si rimanda l'utente, persone interne o esterne alla biblioteca.

Per il punto subordinato "*Virtual Reference Transaction*", vanno rivelate tutte le transazioni riguardanti richieste di informazioni, intese come appena sopra descritto, che avvengano tramite e-mail, un sito web, o qualsiasi altro sistema in rete che supporti l'attività di *virtual reference*. Ciò che lo standard indica di misurare sono le "*Reference Transactions in a Typical*

*Week*", senza indicare alcun metodo preferibile per la rilevazione.

L'altro ambito di pertinenza dei servizi di reference che viene affrontato dallo standard sono le attività di orientamento e formazione degli utenti. In questa indicazione si può notare una certa arretratezza nelle modalità di designazione di queste attività, che oggi sono largamente designate con la dizione di "*information literacy education*"<sup>54</sup>.

Anche la definizione appare particolarmente datata perché fa riferimento alle azioni svolte dai bibliotecari per l'orientamento nell'uso delle collezioni, dei servizi, delle attrezzature messe a disposizione, delle fonti informative, senza alcun riferimento ad attività formative più complesse e impegnative. I valori da rilevare sono le ore impegnate dai bibliotecari in queste attività e le ore complessive di partecipazione da parte degli utenti alle attività formative offerte, siano svolte in presenza o a distanza.

Indubbiamente lo standard in questione non appare particolarmente sofisticato riguardo le misurazioni che prevede per un servizio tanto complesso come il reference. Nessun riferimento specifico viene fatto riguardo il successo delle transazioni, la soddisfazione degli utenti, la valutazione delle metodologie didattiche nelle attività formative.

## Conclusione

Con riferimento alla domanda, ossia se la cultura sottesa alla BSC sia riuscita a permeare realmente i tre documenti che abbiamo considerato, indipendentemente da un esplicito riferimento ad essa, possiamo affermare quanto segue.

I tre documenti hanno cercato di inquadrare la misurazione della qualità in biblioteca ancorandola sì nel contesto degli obiettivi, ma rimanendo fondamentalmente in un'ottica di misurazione delle *performance*, non sempre con considerazioni spendibili a livello di individuazione di outcome, più spesso di soli output. ANSI/NISO Z39.7-2013 non si confronta con la BSC perciò non può che essere valutato in modo indiretto. *Measuring quality* e ISO 11620:2014 lo fanno e affermano chiaramente che non si può misurare senza fare riferimento alla missione della biblioteca e a obiettivi

<sup>52</sup> Ivi, p. 1.

<sup>53</sup> Ivi, p. 39.

<sup>54</sup> Lo standard, quando si riferisce a specifiche attività formative rivolte a gruppi di persone, fa riferimento a espressioni come "*bibliographic instruction*" o a "*library use presentation*". Non è rappresentata la complessità di attività che fanno capo all'educazione all'informazione (7.8.1 Information services to groups, p. 48).

strategici di medio e lungo periodo. Al di là di questa affermazione, però, l'enfasi non è posta sulla strategia, che cambia nel tempo e quindi necessiterebbe di una molteplicità di indicatori correlabili a diversi obiettivi e visioni di un'organizzazione, ma rimane centrata sugli indicatori stessi. *Measuring quality*, che è senz'altro il documento più articolato tra i tre, riconosce che le missioni delle differenti biblioteche influiscono sugli indicatori, ma manca di un riferimento alle differenti possibili visioni<sup>55</sup>, quelle che informano la pianificazione, e che quindi consentono di interpretare gli indicatori in modo non "dato a priori", ma contestuale all'evoluzione pianificata nelle singole biblioteche. Elaborare una mappa strategica è essenziale per poter scegliere e utilizzare qualunque indicatore, una BSC serve per misurare l'evolversi di una strategia, non per calcolare variazioni percentuali.

La BSC quindi, che nasce come metrica strategica, si è affermata senz'altro nell'ambito della biblioteconomia, ma anche quando in questi documenti vi si fa esplicito riferimento resta solo una cornice.

Le quattro prospettive della BSC, pur citate e senz'altro ben presenti a chi ha compilato i documenti, non trovano poi un reale concretizzarsi e chi dovesse quindi avvicinarsi per la prima volta alla BSC attraverso *Measuring quality* e ISO 11620:2014 rischierebbe di fraintenderne la natura, scambiandole per delle mere etichette di raggruppamento di indicatori.

La prospettiva della BSC è ovviamente opposta, prima vengono le strategie e gli obiettivi, quindi gli indicatori. L'equivoco si legge probabilmente già nei primi ragionamenti sulla BSC in biblioteca, datati 2001, di Roswitha Poll, che è tra i curatori di *Measuring quality* ed è senz'altro una delle figure di maggior spicco in questo contesto di riflessione biblioteconomica, quando gli indicatori sono considerati KPI in un'ottica di *benchmarking* più che di valutazione del successo di azioni strategiche<sup>56</sup>.

Sarebbe interessante provare a capire, con un'indagine, se il dichiarato mancato uso, da parte delle biblioteche che hanno realmente sviluppato delle BSC, degli indicatori presenti nei tre documenti citati sia

connesso o meno proprio a queste caratteristiche originarie. Salvo infatti qualche eccezione, ma il campione di questa ricerca è piuttosto limitato, pare che nella difficile attività di individuare metriche per la BSC, gli standard citati non siano stati un riferimento<sup>57</sup>.

Con la seconda domanda abbiamo provato a ragionare per capire se gli indicatori proposti e usati per valutare i servizi di reference siano in grado di rispondere alle esigenze di un'applicazione piena di questa metodologia.

In primo luogo, come abbiamo anticipato, i fenomeni proposti per la misurazione risultano troppo generali per consentire di trarre conclusioni, rispetto al successo di scelte strategiche, dalle loro variazioni quantitative.

In secondo luogo è assente qualsiasi indicazione su quale interpretazione dare alle variazioni di un singolo indicatore o di un gruppo di indicatori rispetto a una serie di obiettivi strategici ipotetici. Ancora, viene dato per scontato che un indicatore debba avere una direzione positiva di variazione, senza alcuna differenza a fronte di strategie diverse.

In sostanza possiamo dire che, se presi nella forma letterale, gli indicatori esaminati risultano poco adatti per l'implementazione della BSC. Per poter essere adottata questa richiede indicatori più "fini" e un'attribuzione di significato alle variazioni non aprioristica, ma al contrario, contingente. Infatti, se è vero che biblioteche appartenenti alla medesima tipologia possono avere missioni simili, la visione, le strategie e quindi le metriche per gli obiettivi e i *target* da raggiungere sono peculiari di ogni organizzazione.

Scriveva Samuel Rothstein, a proposito dei "tre colori dei servizi di reference", che nessuna biblioteca, pur a parità di tipologia, pianifica, elabora e offre i suoi servizi di reference allo stesso modo. Ogni misurazione può aiutarci a descrivere il "modo", ma senza una bussola sulle "proprie" strategie, sia essa la BSC o le altre tecniche elaborate dal management, l'organizzazione rischia da un lato di "copiare" le altre organizzazioni simili, dall'altro di essere consapevole delle proprie peculiarità ma totalmente incoerente rispetto ai suoi obiettivi.

<sup>55</sup> Anche ISO non definisce "vision", mentre definisce "mission".

<sup>56</sup> «One great advantage of the Balanced Scorecard is that it can visualize relationships of cause and effect between target values, evaluation data and actions taken [...] As the mission of academic libraries is in many aspects identical, the indicator system of the project might be used as reference model for benchmarking purposes», ROSWITHA POLL, *Managing Service Quality with the Balanced Scorecard*, in *67<sup>th</sup> IFLA Council and General Conference*, 16-25 August 2001, p. 1-9: 5, <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.21.2263&rep=rep1&type=pdf>>; EAD., *Benchmarking in the form of performance indicators and balanced scorecard*, in *Library Statistics for the Twenty-First Century World* cit., p. 61-70, <<https://www.degruyter.com/downloadpdf/books/9783598441677/9783598441677.1.61/9783598441677.1.61.pdf>>.

<sup>57</sup> «[...] None of the surveyed libraries referred to international standards and only four referred to national standards when choosing their KPIs. The sample is not sufficiently broad to draw wider conclusions, but this suggests that awareness and use of standards in libraries' performance measurement practices is not as extensive as might have been expected», M. DE LA MANO - C. CREASER, *The impact of the Balanced Scorecard in libraries* cit., p. 25.

## **ABSTRACT**

*I servizi di reference sono strategici e la loro valutazione necessaria per raggiungere gli obiettivi di mission e vision della biblioteca. La scheda di valutazione bilanciata (balanced scorecard, BSC), uno degli strumenti più diffusi nel monitoraggio delle strategie di gestione di un'organizzazione, ha trovato vari impieghi nelle biblioteche di tutto il mondo. Attraverso il confronto diretto con alcuni dei più rilevanti documenti pubblicati di recente in materia di valutazione della qualità e delle performance di biblioteca (IFLA Measuring Quality, ISO11620:2014, ANSI/NISO Z39.7-2013) si cerca di comprendere: a) se la cultura sottesa alla BSC, che è intrinsecamente vincolata alla definizione di una strategia, sia riuscita a permeare realmente i documenti citati; b) se gli indicatori proposti negli stessi documenti per valutare i servizi di reference siano in grado di rispondere all'esigenza di valutare il successo o meno delle strategie adottate.*

*Si conclude che la cultura della BSC non ha permeato gli standard considerati, nemmeno laddove vi si fa esplicito riferimento. Gli indicatori esaminati non sono in grado di esprimere pienamente la complessità delle strategie adottate.*

## **REFERENCE SERVICES AND STRATEGIES CONTROL IN LIBRARIES: INDICATORS FOR A BALANCED SCORECARD**

*Reference services are strategic services and their evaluation is central to achieve the mission and the vision of a library. The balanced scorecard (BSC) is a strategic control system used in many libraries all over the world. Considering three key documents about quality and performance in libraries (IFLA Measuring Quality, ISO11620:2014, ANSI/NISO Z39.7-2013) we answer to the following questions: a) is the BSC just a framework for the three documents or it has really informed them? b) are reference indicators present in the three documents useful as strategic performance indicators in a BSC?*

*The findings are that the strategic perspective of the BSC is not present in the three documents, as the BSC is used just as a framework. The analysis of the indicators about reference services shows that they are only partially useful as strategic performance indicators in a BSC project in libraries.*