

## [1] Definire la programmazione in biblioteca

- Elisa Nervi

CORSO AIB-ERPAC, 23 marzo 2018

David R. Lankes, da diversi anni, dice: *“La conoscenza si crea tramite la conversazione. Le conversazioni possono aver luogo tra amici e colleghi, “qui ed ora”. Ma possono anche avvenire nel corso dei secoli, con partecipanti diversi su uno stesso tema, e con la conversazione registrata su migliaia di artefatti, come libri, immagini, e file digitali. In molti casi gli utenti hanno bisogno di processi sofisticati per facilitare la conversazione. La facilitazione non solo arricchisce le conversazioni di informazioni diverse e dettagliate, ma serve anche come custode della memoria, documentando concordanze e risultati, per facilitare le conversazioni future. La biblioteca riveste questo ruolo vitale per molte comunità.”*

Il concetto di biblioteconomia che Lankes esprime, identifica quindi come *mission* del bibliotecario la capacità d’INTEGRARSI come FACILITATORE nel flusso informativo, nelle CONVERSAZIONI che costruiscono il SAPERE e la conoscenza, non limitandosi ad essere semplicemente un canale, un vettore d’accesso, ma diventando parte “molecolare” di un tutto in continua evoluzione e, soprattutto, in libera e condivisa fruizione.

Il ruolo del bibliotecario non è più così incentrato sul libro, ma è innestato direttamente nella Comunità e agisce a favore di essa per ampliarne le conoscenze.

Il sapere non sta più solo nei libri, il sapere sta nelle persone: più le persone stanno insieme, e si scambiano saperi reciproci, più la società può crescere e più la biblioteca cresce.

Riprendendo Lankes *“la mission della biblioteca consiste nel migliorare la società facilitando la creazione di conoscenza nelle comunità di riferimento”*.

Il sapere tradizionale si è sempre manifestato in forma scritta, ma sempre più il web aiuta ad apprendere condividendo: se uno voleva restaurare un tavolo, una volta avrebbe cercato un libro, oggi molto più probabilmente va su *youtube* e cerca un *tutorial* e impara dal *tutorial*. Chi ha prodotto il *tutorial* non necessariamente è qualcuno che sarebbe in grado di scrivere un libro, ma quella cosa la sa fare molto bene, forse meglio di altri e passa la propria competenza e sapere così, condividendo.

In realtà sono concetti che chiunque faccia il bibliotecario in una comunità di piccole e medie dimensioni può riconoscere senza grande difficoltà: non siamo e non possiamo essere solo “spacciatori” di libri, ma siamo e dobbiamo essere sicuramente costruttori di sapere, informazione e conoscenza per la nostra Comunità, e facilitatori dei processi di conoscenza nella comunità, tenendo conto che il sapere oggi si forma in maniera consistente attraverso la condivisione, la relazione tra le persone.

Una Comunità, cioè, che non possiamo naturalmente più pensare limitata esclusivamente ai confini del territorio comunale su cui si trova la nostra “biblioteca fisica”, anche se, sicuramente, questo rimane il nostro orizzonte prioritario.

La natura globale del web ci porta a poter intessere relazioni ovunque, ma la comunità di riferimento, è ovviamente la nostra, quella che ci ha dato mandato di operare e anche quella su cui possiamo essere maggiormente incisivi.

Gli sviluppi di questi ultimi vent'anni nelle scienze della pubblica amministrazione hanno sempre più avvicinato, nelle modalità, la gestione dell'ente pubblico a quella di un'azienda, con logiche che con le dovute differenze, sono quelle del management aziendale.

Conoscere queste logiche è perciò indispensabile. Proviamo a farlo con sistematicità, senza che questo snaturi la nostra natura di servizio pubblico, perché, introiettate queste logiche, ci si renderà conto di come effettivamente il servizio ne trarrà evidente miglioramento e ne crescerà anche la nostra consapevolezza.

Se comprendiamo in quale logica ci collochiamo e dove tutta la struttura è indirizzata, dalla legge peraltro, non da capricci, noi avremo una migliore consapevolezza del nostro ruolo, dei limiti entro i quali muoverci, potendo legittimamente pretendere rispetto per il nostro ruolo e per le nostre competenze, traendo una migliore e più forte capacità di contrattazione soprattutto rispetto alle richieste dell'Amministrazione.

Quindi: management aziendale. Ma cos'è un'azienda? e il Comune è un'azienda?

Interpretiamo l'azienda come un organismo economico, dinamico, durevole nel tempo, che impiega i fattori produttivi, cioè il capitale e il lavoro, per produrre beni economici e servizi idonei al soddisfacimento di bisogni umani e per creare "valore" (economico o sociale o culturale o ambientale o territoriale).

Le aziende possono essere pubbliche o private con riferimento al loro soggetto giuridico e a quello economico; possono essere *for profit* o *no profit* con riferimento alla finalità di natura lucrativa o non lucrativa; possono essere di produzione o di erogazione a seconda che abbiano per oggetto la produzione di beni e servizi, oppure la gestione del consumo.

Gli enti locali possono essere letti come una particolare fattispecie di azienda no profit.

Il principio fondamentale dell'aziendalizzazione degli enti locali è l'economicità, ovvero il principio economico del "minimo mezzo", quello che punta ad ottimizzare il rapporto fra il valore del risultato ottenuto e le risorse impiegate per ottenerlo.

Il principio di economicità non è infatti prerogativa esclusiva delle aziende *for profit*, si impone in tutte le aziende anche in quelle pubbliche *no profit* come i Comuni. Infatti, il tendenziale aumento nel tempo della domanda di beni e servizi che la collettività amministrata rivolge all'ente pubblico territoriale non è accompagnata da una corrispondente crescita delle risorse disponibili. Esiste quindi una frizione fra la domanda e l'offerta di beni e servizi pubblici, che può risolversi solo ottimizzando l'impiego delle risorse disponibili.

Senza raccontare tutta la storia, si potrà dire però che il processo di aziendalizzazione degli enti locali parte nel 1990 con la legge 142 sull'ordinamento degli Enti Locali e con la legge 241 sul procedimento amministrativo ed il diritto di accesso agli atti. Perché nel 1990? per la spinta che lo Stato Italiano ebbe in vista dell'adesione ai trattati europei di Maastrich del 1992 che ponevano la necessità di un confronto tra le realtà amministrative e finanze italiane e quelle degli altri Stati europei.

Una evoluzione del modello amministrativo, partita nel 1990, che impone ai soggetti dell'azione amministrativa di curare non più solo la corretta applicazione delle leggi e dei regolamenti, in altre parole, non soltanto l'aspetto giuridico formale degli atti amministrativi, ma di considerare anche gli effetti che le decisioni e le azioni dell'Amministrazione comportano sulla gestione, sulle performance di produttività,

economicità, efficienza, efficacia, sulla qualità dei risultati, sulla loro adeguatezza e coerenza rispetto ai bisogni sociali della collettività amministrata.

In questo cambio di prospettiva, i bibliotecari erano/sono facilitati, perché da ben prima del 1990 si è iniziato a parlare della centralità dell'utente, e da ben prima del 1990, almeno in maniera empirica, si è iniziato a misurare il servizio che si offriva.

Per riassumere velocemente quanto poi approfondiremo più avanti, ora diremo semplicemente che è al livello politico dell'Amministrazione, cioè alla Giunta ed al Consiglio, che competono la definizione dell'indirizzo strategico fondamentale (la *mission* e la *vision* aziendale, le finalità e le vie strategiche delle varie funzioni aziendali); mentre è al livello tecnico-gestionale della dirigenza, dei Responsabili, dei TPO, che competono le scelte di programmazione degli obiettivi, delle azioni, delle modalità, dei tempi di realizzazione dell'indirizzo politico strategico fondamentale.

La trasformazione dell'amministrazione pubblica dal modello burocratico legittimistico a quello manageriale comporta perciò l'implementazione di quelle che sono le funzioni caratterizzanti il *management*, ovvero:

- 1) la programmazione;
- 2) la direzione e il coordinamento generale di tutte le attività aziendali;
- 3) il controllo di gestione sulla realizzazione degli obiettivi di programma e sui livelli di performance gestionale.

La programmazione, quindi, si inserisce in una "filiera" logica, costituita da varie fasi elementari che, seppur consequenziali, sono però coordinate tra loro, anche con interventi di retroazione, in un unico sistema:

- raccolta di informazioni sull'ambiente esterno in tutti gli aspetti che interessano le decisioni;
- raccolta di informazioni sulla struttura dell'Ente; sulla composizione quali-quantitativa delle risorse - umane, finanziarie, materiali e tecnologiche - a disposizione e sulle loro possibili variazioni;
- definizione della strategia e delle finalità strategiche, ovvero definizione della *vision*;
- pianificazione strategica di lungo periodo e descrizione delle sue finalità;
- programmazione e *budgeting* di breve periodo e definizione di obiettivi quantitativi;
- attività operativa;
- rilevazione dei dati consuntivi;
- rilevazione degli scostamenti totali fra dati di budget e dati consuntivi;
- analisi degli scostamenti per individuare quelli controllabili e non controllabili dal soggetto decisorio;
- azione correttiva di retroazione, che, se le cause degli scostamenti sono interne e controllabili da parte del soggetto decisorio aziendale, sarà volta a riportare la gestione operativa sulle linee di quella programmata; e che se, invece, le cause sono esterne e non controllabili, sarà volta a ridefinire gli obiettivi, poiché non sono più realisticamente raggiungibili a causa del mutamento delle condizioni ambientali.

Torneremo su questo ciclo, ma quanto detto basta ora per tornare dall'Ente alla biblioteca.

Banalizzando: un'impresa *for profit* seleziona le materie prime ed organizza il lavoro in funzione del suo prodotto finale, e nel farlo tiene conto di ciò che è, cioè della *mission* aziendale, e di dove vuole andare, cioè della *vision* aziendale.

Analogamente una biblioteca selezionerà le proprie materie prime (per es. il materiale librario, se vogliamo semplificare e limitarci al più ovvio degli esempi) ed organizzerà il lavoro in funzione del proprio prodotto finale (in questo caso i prestiti all'utenza), tenendo conto della tipologia di biblioteca che è, cioè della propria *mission*, e della biblioteca che vuole essere, cioè della propria *vision*.

*Mission e Vision*, ne avrete già sentito parlare, immagino, ma mi sento di dire che *mission* e *vision* sono i due elementi fondamentali dal punto di vista strategico. Rappresentano una sorta di stella polare, su cui si basano poi tutte le evidenze di strategie e di tattica; e per chiarire definitivamente la differenza tra l'una e l'altra occorre ricordare che l'una agisce sul presente mentre l'altra lo fa sul futuro.

La *mission* è lo scopo ultimo della biblioteca, di questa particolare biblioteca, il motivo della sua esistenza, il senso della sua esistenza: è qualcosa che tiene insieme la sua storia; il target di utenti; i valori che guidano l'azione; gli strumenti da utilizzare; i bisogni a cui rispondere; le risorse disponibili; e le differenze con le altre tipologie di biblioteche.

La *vision* è invece la proiezione di uno scenario futuro, la prospettiva di quello che la biblioteca sarà e vuole essere, fissa gli obiettivi in modo concreto e in qualche modo incentiva all'azione.

Voliamo alto, e per trovare un bell'esempio, in tutti i sensi, e per fare un pieno di belle energie leggiamo *mission* e *vision* della *Public Library* di Seattle.

### **La nostra vision per Seattle**

*Una città dove prosperano immaginazione e opportunità.*

### **La nostra mission**

*La biblioteca pubblica di Seattle riunisce persone, informazioni e idee per arricchire le vite e costruire comunità.*

### **Principi guida**

#### ***Supportare la libertà intellettuale***

*La biblioteca pubblica di Seattle consente a tutti gli individui della nostra comunità di esercitare il proprio diritto ad accedere a informazioni costituzionalmente protette.*

#### ***Promuovere l'alfabetizzazione e l'amore per la lettura***

*Riconoscendo l'importanza vitale della lettura per aprire le porte e ampliare gli orizzonti, la Biblioteca si impegna a sostenere ogni utente nel diventare un lettore permanente.*

#### ***Proteggere la riservatezza delle registrazioni degli utenti***

*La Biblioteca rispetta la riservatezza delle richieste di informazioni dei nostri utenti, i siti online a cui accedono e la loro storia di prestiti.*

#### ***Rispettare e abbracciare l'intera comunità***

*Celebriamo la diversità di Seattle e ci battiamo per far sì che tutti si sentano i benvenuti nella Biblioteca. Ci sforziamo di soddisfare le esigenze e le aspettative di ogni utente della Biblioteca. La biblioteca pubblica di Seattle sostiene attivamente gli sforzi volti a combattere pregiudizi, stereotipi e discriminazioni.*

### **Promuovere una democrazia sana**

*La Biblioteca si impegna a costruire una comunità informata e a fornire un terreno neutrale in cui la partecipazione alla vita civica è aperta a tutti.*

### **Sostenere i bambini e giovani**

*Ci sforziamo di unire genitori, educatori e giovani nell'aiutare ad educare lettori e cittadini attenti. Riconosciamo la priorità degli sforzi per colmare le lacune nel rendimento scolastico.*

### **Formare solide partnership**

*La Biblioteca estende la sua portata e il suo impatto nella comunità attraverso partnership con individui, agenzie pubbliche e no-profit, gruppi comunitari, educatori e imprese.*

### **Adattarsi e innovare**

*Per rimanere attinenti alle mutevoli esigenze e interessi degli utenti, adattiamo continuamente ciò che facciamo e il modo in cui lo facciamo. Siamo un'organizzazione che apprende e investiamo nel personale, nella tecnologia e nelle infrastrutture per migliorare il servizio.*

Avere chiari *mission e vision* della biblioteca consente di orientare il servizio e di progettare le sue attività in maniera congrua e coerente, avendo presenti il concetto di **efficienza** ma soprattutto quello di **efficacia**.

Sembrano concetti antiquati, perché se ne parla da più di 20 anni, ma non è sicuramente sbagliato continuare a farlo, ed avere chiaro che “efficiente” è quella organizzazione che utilizza al meglio le proprie risorse, laddove invece “efficace” è quella organizzazione che è in grado di rispondere adeguatamente alle richieste della propria utenza.

L'**efficienza** è qualcosa che ha a che fare con il rapporto tra input e output. Input sono le risorse a disposizione, output sono i risultati che si ottengono con le risorse disponibili: input sono i 5.000 € per l'acquisto libri e output sono i 500 libri che riesco ad acquistare. L'efficienza ha a che fare, per es., con la possibilità di mettere la biblioteca in sistema con altre biblioteche e quindi fare in modo che i titoli che annualmente possono essere messi a disposizione degli utenti siano ben di più dei 500 di cui sopra, per es., se con le biblioteche del sistema di attiva il prestito intersistemico e magari anche un ragionamento di acquisto coordinato, e magari anche si spunta presso il fornitore uno sconto sul prezzo di copertina ben maggiore di quello che con soli 5.000 € si potrebbe avere.

Più difficile è la valutazione dell'efficacia della biblioteca: a quest'ultima si affianca sempre l'efficienza, ma non è detto che ad una biblioteca efficiente corrisponda sempre una biblioteca efficace, cioè capace di rispondere alle esigenze dell'utenza. L'efficacia di una biblioteca, cioè, ha a che fare con le aspettative che si creano nei confronti della biblioteca stessa e con la sua capacità di corrispondere pienamente a queste stesse aspettative.

Tutta l'attività della biblioteca quindi si struttura e si deve strutturare in quattro momenti:

- 1) individuazione dei bisogni dell'utenza, tenendo conto non solo di quella che già frequenta la biblioteca, ma anche di quella che ancora non utilizza il servizio, ovvero l'utenza potenziale;
- 2) stabilire le finalità del servizio, cioè avendo chiara la *mission*, individuare la propria *vision*;
- 3) stabilire e reperire le risorse, economiche, umane e strumentali;
- 4) controllare i risultati dell'agire e correggere il tiro, strada facendo, se necessario.

La relazione tra questi quattro settori è evidentemente il modo basilare per fare pianificazione e strategia, sia quando ci si occupa dell'intera gestione della biblioteca, sia quando ci si occupa di un nuovo servizio.

Gli elementi iniziali del processo di pianificazione sono la conoscenza dei bisogni della collettività da servire e l'individuazione del ruolo della biblioteca.

L'utilità del servizio significa la capacità del servizio stesso di rispondere ai bisogni dell'utenza. Bisogni dell'utenza che sono, sì, i bisogni espressi, ma anche i bisogni non espressi ed i bisogni latenti.

I bisogni latenti sono quelli non sentiti, non attivati perché l'ambiente non dà, non offre gli stimoli necessari ad attivarli: se la biblioteca resta appiattita su una situazione consolidata di attività e non segue, per es., l'evoluzione dei tempi e del contesto, se non è anche propositiva, ben difficilmente saprà rispondere ai bisogni latenti della collettività.

I bisogni inespressi sono quelli sentiti come tali, ma per il loro soddisfacimento non ci si rivolge alla biblioteca perché si ritiene che questa non sia in grado di offrire la risposta. Un es. per chiarire: devo riparare un rubinetto? Non mi viene in mente di passare in biblioteca per cercare un manuale di fai da te; non ho in mente questa come possibile soluzione al mio problema.

I bisogni espressi infine sono infine quelli che la collettività esprime esplicitamente, ricorrendo alla biblioteca per il loro soddisfacimento.

Ne consegue che i bisogni della collettività hanno a che fare direttamente con le aspettative che la biblioteca riesce a generare, e quindi con il ruolo che biblioteca stessa assume all'interno della comunità.

Tornando ai paralleli con le aziende e il mercato, non possiamo non domandarci ovviamente cosa ci sia di diverso, dove sia la differenza tra il mercato commerciale e, diciamo così, il "mercato culturale"?

Nel mercato commerciale, beni e servizi sono offerti da un produttore in varie quantità, ciascuna delle quali è collegata a differenti livelli di prezzo. Questi beni e servizi sono domandati dai consumatori in determinate quantità, collegate ai livelli di prezzo che essi sono disposti a pagare per l'acquisto o il consumo. In questa dinamica, quella che in economia si chiama "utilità marginale" con il tempo e con la soddisfazione della richiesta tende a diminuire.

Un esempio per essere chiari. Pensiamo all'atteggiamento che l'individuo medio potrebbe avere di fronte ad una crostata di fragole. Il primo pezzo di torta sarebbe molto gradito, apportando quello che in economia verrebbe chiamato incremento di utilità. L'incremento di utilità che genererebbe un secondo pezzo di crostata, sebbene consistente, sarebbe sicuramente minore del primo. L'incremento di una terza fetta ancora minore e così via.

Nel caso della crostata di fragole è poi anche verosimile immaginare che vi sarà un punto in cui il nostro consumatore sarà "sazio". In corrispondenza del punto di sazietà quella che in economia si chiama "utilità marginale" è nulla: per il nostro consumatore di torta è cioè del tutto indifferente se mangiare il pezzo di crostata oppure no, perché ha soddisfatto pienamente il proprio desiderio.

Cosa cambia nel settore culturale rispetto al mercato?

In ambito culturale succede che con il passare del tempo l'utilità marginale, non decresce, bensì aumenta. L'acquisizione di una determinata quota di conoscenza genera, cioè, non un calo della richiesta, bensì il desiderio di possedere una conoscenza sempre più estesa, complessa ed articolata.

Tanto più la biblioteca saprà essere efficace, e cioè tanto più saprà rispondere alle richieste della sua comunità, tanto più le aspettative della collettività stessa cresceranno, ingenerando, come effetto, anche un più stabile posizionamento sociale dell'istituzione, un suo maggiore credito, una sua crescita di "valore".

E quando si parla di "valore" nei beni e nei servizi culturali, occorre sempre tenere presente che questo include varie dimensioni: ovverosia che c'è una pluralità di motivazioni nell'attribuire un "valore" da parte del cittadino, al servizio di biblioteca.

C'è un valore che viene percepito da chi utilizza direttamente il servizio con il prestito, l'accesso alle risorse informative, la frequentazione degli spazi e degli eventi culturali, ed è quindi un valore che riguarda gli utenti attivi del servizio. Ma c'è anche un valore "di esistenza", che riguarda l'attribuzione di un valore derivante dal semplice fatto che la biblioteca esiste in un dato contesto sociale, perché la sua esistenza è percepita in senso positivo dai membri della comunità a prescindere dalla frequenza o meno della stessa.

Ad esempio, un'istituzione culturale prestigiosa genera un senso identitario e di appartenenza territoriale.

C'è poi un valore "d'opzione" che riguarda chi al momento non è utente della biblioteca ma è disposto a preservarne esistenza e servizi perché desidera salvaguardare la possibilità di farne uso in futuro, ed infine un valore che potremmo definire "altruistico", attribuito alla biblioteca perché c'è consapevolezza che si tratta di una risorsa utile non a me direttamente, ma agli altri membri della comunità.

Tornando ora all'efficacia del servizio e a come costruirla, il punto di partenza essenziale sarà sicuramente l'individuazione dei bisogni della collettività, che non può prescindere da una fotografia puntuale della comunità stessa.

Per giungere a delineare il profilo della comunità di riferimento, si potranno analizzare una serie di dati che si possono trarre sia da fonti primarie che da fonti secondarie.

Fonti primarie saranno quelle indagini che la biblioteca stessa può realizzare direttamente con questionari e interviste, mentre fonti secondarie – importantissime – sono tutta quella serie di dati che vengono reperiti, per es., analizzando i dati dell'anagrafe (riguardo la composizione della comunità: quanti stranieri? di quale nazionalità prevalente?), dalla camera di commercio (qual è il tessuto produttivo del territorio? prevalentemente industriale? oppure terziario? oppure agricolo?), dai registri scolastici, e così via...

Conoscere attentamente e nel dettaglio la comunità di riferimento consente alla biblioteca di conoscerne i bisogni ed al contempo di individuare il proprio ruolo nel

panorama sociale: conoscenza dei bisogni della collettività da servire e individuazione del ruolo della biblioteca sono perciò gli elementi iniziali del processo di pianificazione.

Le finalità della biblioteca corrispondono all'individuazione e alla definizione del ruolo che la biblioteca stessa ha e si vuole dare nel contesto in cui opera, all'interno della sua comunità di riferimento: torniamo, cioè, ancora una volta a *mission* e *vision*.

Non serve che ci soffermiamo, ma è evidente che la *mission* di una biblioteca universitaria sarà diversa da quella di una biblioteca con un patrimonio raro e di pregio, manoscritto o a stampa antico che sia, e sarà diversa, ancora, dalla *mission* di una biblioteca che abbia solo la sezione di pubblica lettura, o da una biblioteca scolastica.

Avendo chiaro il ruolo della biblioteca si decide "COSA FARE" e "COME FARLO".

COSA e COME sono facce della progettazione e dell'organizzazione.

Progettazione che parte dalle finalità, ovvero dalle indicazioni generali di intento, passa per la definizione gli obiettivi, cioè delle attività concrete e misurabili e non può naturalmente prescindere dall'organizzazione.

Il progetto cioè deve essere realistico e realizzabile nel concreto, e quindi essere necessariamente in relazione con l'organizzazione. Per mettere il progetto in relazione con l'organizzazione occorrerà fare necessariamente una valutazione in cifre e dati dell'organizzazione stessa, fare una valutazione in cifre del bilancio (cosa si ha a disposizione e cosa serve), e occorrerà anche stabilire le priorità, o - meglio - occorrerà contrattare le priorità con la parte politica.

La valutazione in dati e cifre dell'organizzazione corrisponde alla valutazione di risorse umane necessarie ed alla traduzione in numeri di cosa l'organizzazione fa.

L'analisi dell'attività della biblioteca è anch'essa indispensabile per la pianificazione e la strategia: se non si ha contezza di "cosasi fa" e dove ci si colloca, sarà impossibile pianificare lo sviluppo in relazione al contesto in cui si opera.

Si sta parlando sicuramente di statistiche.

Le fanno tutti i bibliotecari, perché chi lavora in biblioteca ha da molto tempo imparato a ragionare in termini di misurazione dei servizi, ben più di qualsiasi altro servizio comunale. È importante però non ragionare in termini di numeri assoluti: non dice granché il semplice numero dei prestiti.

5.000 prestiti in un anno sono un'inezia se il contesto è quello di una città di 25.000 abitanti; ben diverso se i 5.000 prestiti sono riferiti ad un paesino di 2500 abitanti. È quindi sempre bene parametrare i dati numerici che si è abituati a raccogliere, rapportando, per es., il numero dei prestiti effettuati con il numero degli abitanti; il numero degli utenti attivi con quello degli abitanti; il numero dei prestiti con quello degli utenti attivi; il numero dei documenti posseduti con quello degli abitanti e con quello dei prestiti fatti.

Gli indicatori numerici che si ricavano devono anche essere ponderati rispetto alla situazione concreta. Per es. l'indice del rapporto tra i libri posseduti e gli abitanti, come quello tra gli abitanti e i prestiti, quasi sicuramente diminuirà in relazione al numero degli abitanti, cioè una città con 300.000 abitanti avrà molto probabilmente indici inferiori rispetto agli indici corrispondenti riferiti ad un paese, per es. di 5.000 abitanti.

Altra cosa importante: non è possibile comparare dati che non vengano raccolti secondo le medesime prassi. I dati di due o più biblioteche, per es. due biblioteche appartenenti allo stesso sistema, possono essere comparati solo ed esclusivamente se i dati che le rappresentano sono stati raccolti con gli stessi criteri. Analogo ragionamento andrà fatto



anche per la sequenza temporale di una sola biblioteca, cioè per dati di anni diversi, se in questi anni si sono modificate le modalità di raccolta dei dati.

Come trasformo in dati e cifre la mia organizzazione? cioè come ragiono in termini di risorse umane necessarie?

In prima battuta dovrò contare le ore di lavoro settimanale che sono necessarie per realizzare un certo servizio e solo dopo trasformerò questi conteggi in persone fisiche. Sapere quante risorse umane vi dovrò destinare è necessario per progettare con veridicità e consapevolezza, e per valutare la sostenibilità del progetto, date le risorse a disposizione.

Per farmi capire, pensiamo di progettare un nuovo servizio, per es. un ampliamento delle ore di apertura al pubblico.

Non parlerò di persone concrete, bensì sarà opportuno che io compia uno sforzo di astrazione per ragionare in termini di FULL TIME EQUIVALENT (FTE), cioè di equivalente del lavoro a tempo pieno.

1 FTE corrisponde a circa 1550 ore di lavoro in un anno.

Come salta fuori questo dato? Semplicemente detraggo da 365 giorni, le 52 domeniche e i 52 sabati, i 34 giorni di ferie e festività sopresse come da contratto, una ipotetica assenza di 10 giorni per malattia e permessi e mi esce una media di 217 giorni lavorati in un anno, giorni nei quali (con un contratto da 36 ore settimanali) lavorerò 7 ore e 12 minuti... facendo tutto il conteggio escono quelle famigerate 1550 ore circa.

Adesso cosa me ne faccio?

Facciamo un esempio: la nuova Amministrazione appena insediata, mi chiede di tenere aperta la biblioteca per 54 ore la settimana, cioè 9 ore ogni giorno per 6 giorni la settimana.

La prima cosa che devo fare è capire realisticamente, e non solo ragionando per buon senso, quante risorse umane mi serviranno per farlo.

Un anno solare è composto da 365 giorni, con 52 domeniche e approssimativamente una decina di giorni festivi nei quali non si lavora. Quindi diciamo che ci sono 303 giorni lavorativi e 62 giorni non lavorativi. 303 giorni aperti 9 ore al giorno, fanno un totale di 2.727 ore. Se un FTE abbiamo detto che lavora 1550 ore in un anno, evidentemente solo per coprire le ore di front-office avrò bisogno di almeno 1 FTE e tre quarti:  $2.727/1550$  fa infatti 1,75.

Questi conteggi servono ogni volta che si pensa di attivare un nuovo servizio o di fare una nuova attività; servono, se sono un TPO, quando devo contrattare gli obiettivi con l'Amministrazione; servono se sono un bibliotecario, magari un "*one man library*" e faccio capo ad un TPO che non è bibliotecario, che non ha idea di cosa si faccia in biblioteca, e che magari si occupa di Segreteria e Scuola, per fornirgli degli strumenti adeguatamente appuntiti per la sua contrattazione con l'Amministrazione, degli obiettivi che a lui verranno assegnati, ma che io dovrò concorrere a raggiungere.

Mi servono questi conti e mi serve quello che si chiama Controllo di gestione.

Se fatto bene, il controllo di gestione permette di sapere, anno per anno, come il personale dell'ente impiega il proprio tempo-lavoro e le risorse economiche e strumentali assegnate. Questo permette al TPO di contrattare con l'Amministrazione richieste di risultati e obiettivi che siano realisticamente raggiungibili.

Se dimostro che, con il personale che è assegnato alla biblioteca, a stento si fanno i servizi di base, cioè si garantiscono gli standard minimi individuati dalla Regione come strumenti di misurazione e di valutazione della qualità dei servizi erogati dalle biblioteche, è evidente che se l'Amministrazione vuole attivare nuovi servizi, o si riesce a pensare a migliorie organizzative tali da consentire di recuperare sufficienti risorse, cioè tempo-lavoro, oppure l'Amministrazione dovrà giocoforza assegnare alla biblioteca nuove risorse (siano dipendenti comunali o fondi per affidare servizi in appalto).

Tornando quindi all'esempio di prima ed alle 54 ore di apertura la settimana, è vero che servono 1,75 FTE per coprirle, ma se le due persone Full Time che sono assegnate alla biblioteca coprono a stento le attività attuali, allora occorrerà pensare ad incrementare di 1,75 FTE la dotazione di personale, ricorrendo quindi a nuovi dipendenti comunali oppure a servizi in appalto.

Si comprende bene perciò come il controllo di gestione non possa prescindere dalla misurazione dei servizi, di tutti i servizi che la biblioteca realizza.

Il punto di partenza perciò sarà la mappatura dei servizi: front-office, ricollocazione dei materiali, scarto, acquisto libri, gestione delle collezioni, trattamento dei materiali (inventariazione, catalogazione, etichettatura...) ecc. ecc. Per ognuna di queste attività, è indispensabile che conoscere qual è il tempo che ogni addetto impiega nell'arco della giornata, della settimana, del mese, dell'anno.

Bene sarebbe fare, almeno inizialmente, una vera rilevazione puntuale, giornaliera, per la sua capacità di rendere una fotografia veritiera di come venga impiegato il tempo-lavoro, per poterlo poi anche raccordare con gli indicatori numerici.

Faccio un esempio: impiego mediamente 20 minuti per completare il trattamento di ogni nuova accessione (inventariazione, catalogazione, etichettatura, foderatura), e mediamente ogni anno ingresso 1.000 nuove accessioni. Impiegherò 20.000 minuti in un anno, cioè 333 ore delle 1550 lavorate in un anno, al trattamento delle nuove accessioni.

Queste misurazioni servono perciò sia a capire quanto personale occorre per le attività ordinarie, sia per comprendere il margine per la realizzazione di nuovi servizi o nuove attività straordinarie.

In talune attività si potrà procedere con rilevazioni a campione, estraendone poi una media. Per es.: ho come obiettivo la completa risistemazione degli scaffali, con revisione delle modalità di collocazione del patrimonio. Il mio obiettivo dice di realizzare il tutto nell'arco di sei mesi. Posso per es. monitorare puntualmente le attività di una settimana di lavoro, registrando il tempo dedicato giornalmente a quell'attività, da parte di tutti gli addetti che impegnati in quell'attività. Prenderò quindi il mio tempo migliore (per es. martedì eravamo in 2 e in 4 ore siamo riusciti a riordinare 1 scaffale da 6 palchetti ed altri 4 palchetti), il mio tempo pessimo (venerdì sempre in 2 ma in 4 ore siamo riusciti a risistemare solo 3 palchetti), e il tempo che pensavo di impiegarmi (quello che si chiama "tempo probabile"), li sommo e li divido per i 5 giorni di rilevamento. Ne ottengo un tempo medio attendibile che proietterò per i sei mesi che ritenevo necessari per realizzare l'obiettivo, potendo valutare così in maniera realistica se i tempi probabili sono effettivamente corrispondenti a quanto ipotizzato inizialmente e a quanto propostomi, e potendo valutare anche quanto personale sarà necessario impiegare nell'attività, correlando quindi il FTE alle persone fisiche dell'organizzazione.

L'attività di monitoraggio, di controllo di gestione, è quella che permette anche di correggere il tiro, adattando ed orientando il mio agire strada facendo. La programmazione e il controllo di gestione sono tra loro complementari e coordinati, costituendo un unico sistema informativo aziendale.

La misurazione del servizio rientra pienamente in questo processo. La misurazione del servizio è, cioè, il momento valutativo che, comparando i risultati ottenuti con gli obiettivi di partenza, chiude il cerchio della pianificazione e mi sostiene nell'individuare le strategie correttive di retroazione e future.

La definizione chiara e semplice degli obiettivi è indispensabile per permettere la misurazione del servizio e il controllo del lavoro svolto.

Un servizio può e dovrebbe essere misurato e valutato secondo diversi punti di vista:

- 1) dal punto di vista dell'efficacia: cioè in che modo il servizio sta raggiungendo gli obiettivi, ovvero in che modo sta soddisfacendo la domanda che sottende l'obiettivo stesso;
- 2) dal punto di vista dell'efficienza: cioè dal punto di vista dei costi, dell'impiego delle risorse;
- 3) dal punto di vista del rapporto costi/benefici, che permette di capire – per dirla in poche parole – se il mio servizio giustifica la propria esistenza, stabilisce cioè se il “valore” del servizio è superiore o inferiore ai costi, e quindi se le spese sono giustificate; che non significa però valutare in ragione dello “spendere poco” bensì dello “spendere bene”.

Ciò significa che dovremmo valutare i servizi bibliotecari con misurazioni che restituiscono *outputs* quantitativi (numeri), con strumenti che chiariscono il valore qualitativo dei servizi stessi e la *customer satisfatcion* (*outcomes* qualitativi) e da ultimo con misurazioni in grado di restituirci la fotografia dell'impatto sociale ed economico che i nostri servizi hanno generato, cioè cosa cambia nell'utente dopo la fruizione del servizio, e cosa produce la presenza del servizio nella comunità (effetti individuali e sociali della biblioteca).

Della valutazione dell'impatto sociale, e quindi degli effetti individuali e sociali dei servizi erogati dalla biblioteca si parlerà diffusamente nella lezione che terrà Maria Stella Rasetti cui si rimanda.