

Come misurare il carico di lavoro

Si fa sempre più marcata l'esigenza di disporre anche nelle biblioteche italiane di criteri di valutazione della produttività

È solo da poco che nella pubblica amministrazione si comincia a pensare alla necessità di una rilevazione scientifica dei carichi di lavoro e all'opportunità di misurare la produttività degli impiegati. Dobbiamo alla serietà dell'approccio con cui il ministro della funzione pubblica del Governo Ciampi, professor Sabino Cassese, ha posto l'accento su questi temi, se finalmente alcuni mali da cui gli uffici italiani sono

affetti non vengono più considerati inguaribili. Detto questo, bisogna anche dire, però, che la cura proposta è molto energica — si parla quotidianamente di mobilità e di "cassa integrazione per gli statali" —, per cui bisogna stare molto attenti nell'individuare la terapia giusta e nell'adottare il dosaggio giusto. A prescindere da questi rimedi estremi, è ovvio che in futuro, quando si dovranno definire le dotazioni organiche ed eventualmente autorizzare nuove assunzioni, bisognerà prima analizzare la produttività del personale già in servizio, ed i carichi di lavoro di ciascuno, verificare se certi risultati non possano essere raggiunti attraverso una diversa organizzazione del lavoro, e così via, ricorrendo a quegli strumenti di razionalizzazione che le teorie di management delle risorse umane mettono a nostra disposizione.¹ È bene che si cominci ad effettuare questo tipo di analisi all'interno delle biblioteche e che, con

l'aiuto dei bibliotecari, vengano messi a punto criteri di valutazione ed indicatori di produttività specificamente mirati sulle nostre esigenze;

altrimenti si rischia di veder applicare al lavoro di biblioteca parametri generici o derivati da altre realtà, che potrebbero indurre in errate valutazioni e provocare scelte inefficaci, se non addirittura dannose. Per fare soltanto un esempio, chiunque operi in una biblioteca sa quanto sia difficile determinare i *tempi standard* di alcune operazioni, come quelle legate al trattamento dei documenti o alla descrizione e catalogazione. Sappiamo pure quanto poco la complessità di queste attività sia riconosciuta al di fuori del nostro ambiente (quasi tutti pensano che catalogare un libro equivalga a ricopiarne il frontespizio), come siano differenti i *tempi medi* impiegati per una catalogazione (ottenuti rapportando il numero di catalogazioni effettuate all'orario di lavoro) dai tempi standard (cioè il tempo effettivamente necessario per effettuare una catalogazione), come un diverso modo di gestire la procedura di catalogazione attraverso l'impiego delle tecnologie possa modificare sensibilmente questi tempi,² come sia debole l'attenzione finora mostrata dalla biblioteconomia italiana a queste tematiche.

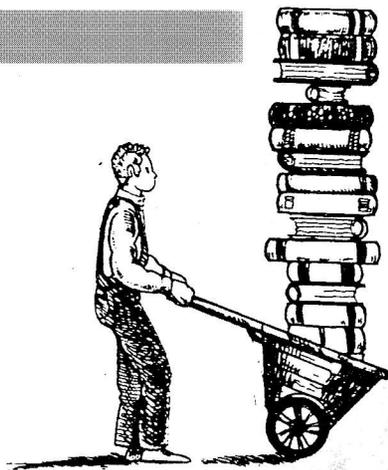
In attesa che la questione venga affrontata in studi di maggior respiro, è possibile però cominciare a suggerire alcuni criteri di base ed alcuni semplici accorgimenti da adottare nel lavoro di misurazione, che — se divenissero prassi comune nelle nostre biblioteche — potrebbero favorire una più puntuale e diffusa conoscenza dei fenomeni legati alla produttività del lavoro dei bibliotecari e mettere tutti noi in condizione di dare un contributo di merito a chi verrà prima o poi chiamato a decidere su questa base di quante persone una biblioteca ha bisogno e quali devono essere i carichi di lavoro standard: se non saremo in grado di discutere queste scelte



ad armi pari con chi amministrerà le biblioteche, la capacità di direzione che i bibliotecari potranno esprimere in questo campo sarà pressoché nulla e decisioni di vitale importanza per una biblioteca passeranno sulle nostre teste.

Qualsiasi valutazione si intenda effettuare, andrà in primo luogo definita l'unità di misura del personale. Essa non sarà mai, o quasi, il numero di persone disponibili, ma il numero di ore/uomo — o giorni, o mesi, o anni — effettivamente prestate. Abbastanza comunemente diffusa è l'adozione del Fte (Full time equivalent), vale a dire dell'equivalente di una persona a tempo pieno: pertanto, se una persona è stata assente due mesi per malattia, o ha usufruito di un orario ridotto per l'allattamento, o ha chiesto due ore di permesso, o è arrivata in ritardo per cinque volte in un mese, non potrà essere computata allo stesso modo di un'altra che ha lavorato per l'intero orario di servizio previsto dal contratto. Dopo aver rilevato in questo modo la forza lavoro realmente disponibile (non senza aver effettuato una distinzione tra i motivi di assenza, calcolando diversamente i giorni dedicati a viaggi e missioni, o all'aggiornamento, rispetto alle giornate lavorative perse per assenze vere e proprie), e dopo averla divisa per i diversi settori di impiego (ad esempio: acquisizione dei documenti, trattamento e catalogazione, servizi al pubblico, ecc.) e per le diverse figure professionali (a seconda che siano provviste di una maggiore o minore qualificazione tecnico-biblioteconomica, oppure che si tratti di personale di ruolo o di collaboratori a contratto, volontari, ecc.), si potrà cominciare a fare alcune misurazioni.

Si diceva dell'importanza di effettuare rilevazioni differenziate per i diversi settori di attività, per cui



una prima panoramica sarà data da un esame della composizione della forza lavoro disponibile e dalla sua dislocazione nei diversi ambiti. Dopo aver quantificato questa forza lavoro in Fte, e averla correlata con gli indicatori delle rispettive aree di attività, sarà possibile valutare una equilibrata distribuzione del personale ed i carichi di lavoro. La maggiore o minore rilevanza assunta dalla presenza di collaboratori esterni nei diversi settori, consentirà anche di evidenziare se le attività, i servizi offerti, le prospettive di evoluzione, e così via, possano fare affidamento su personale stabilmente in servizio, oppure se c'è il rischio di dover contare in via permanente su personale precario, il che implica di fatto una precarietà anche di tali attività, specie in un momento come quello attuale, in cui non si può essere certi che i rapporti di collaborazione esterna siano rinnovati. Il carico di lavoro potenziale per addetto può essere quantificato dividendo il numero di documenti disponibili per il Fte (o per i giorni/uomo disponibili), e, in termini più analitici dividendo il lavoro da fare in un determinato settore (ad esempio il numero dei documenti dati in consultazione e in prestito, oppure i documenti catalogati) per gli addetti a quello stesso settore. Questo indicatore esprime la potenzialità del lavoro rispetto al volume di lavoro (i documenti disponibili, i do-

cumenti movimentati, i documenti catalogati, ecc.): un rapporto elevato indica una particolare efficacia e produttività del personale, o anche una situazione vicina al punto critico di stress di tale personale; viceversa, un rapporto basso sta ad indicare un sovradimensionamento del personale rispetto alle esigenze generali della biblioteca o di un suo settore. In una biblioteca di base o in una qualsiasi biblioteca che si rivolga ad un bacino di utenza ben definito potrà essere utile rapportare il personale al numero di abitanti della comunità da servire o al numero di utenti potenziali: come punto di riferimento si potrà assumere lo standard Ifla, che prevede per le biblioteche pubbliche la presenza di una unità di personale ogni duemila abitanti.

Un primo esame della produttività del servizio di catalogazione in relazione all'incremento si potrà ottenere dividendo il numero di documenti catalogati in un determinato periodo per il numero di documenti acquisiti nello stesso periodo. Ovviamente, il valore 1 indicherà che il lavoro procede ad un ritmo adeguato, un valore inferiore ad 1 ci segnalerà che si sta creando un arretrato, mentre si otterrà un valore superiore ad 1 se si starà recuperando un arretrato o effettuando un lavoro di conversione dei cataloghi. Questo indice di attività, però, non ci consente di valutare soltanto se l'ufficio catalogazione è in grado di tenere il ritmo delle nuove accessioni, ma di verificare anche il diverso ritmo di catalogazione a seconda del sistema in uso, se tali misurazioni verranno differenziate tra catalogazione manuale e catalogazione automatizzata (nei casi in cui ci sia un doppio regime parallelo o quando si passerà dalla catalogazione manuale a quella automatizzata; lo stesso discorso può esser fatto se si distingue la catalo- ➤

gazione originale da quella derivata, oppure quella fatta dal personale della biblioteca rispetto a quella affidata a personale esterno, e così via). Queste ed altre comparazioni risulteranno molto utili, sempre che esse vengano effettuate in modo omogeneo (rivelando sempre, cioè, i tempi medi o i tempi standard; esaminando operazioni eseguite nelle medesime condizioni): la produttività, infatti, è funzione dell'organizzazione del lavoro, del ricorso a sistemi automatizzati o manuali della tipologia di documenti e della politica di catalogazione adottata. Una volta individuati i tempi standard di catalogazione, questi andranno posti in relazione all'incremento (dividendo il tempo di catalogazione per il numero di documenti acquisiti): questo indicatore fornisce i dati sulla produttività del servizio di catalogazione in relazione all'incremento in un determinato periodo ed, in particolare, consente una valutazione dei tempi di catalogazione ed il loro andamento (riduzione o aumento) in relazione alle nuove acquisizioni. Se si desidera una

maggior precisione, l'indicatore può essere differenziato per tipologia dei documenti o classe CDD, o sottoposto ad alcune delle distinzioni cui si faceva cenno in precedenza. Sempre riguardo alla produttività dei servizi di catalogazione, se si prova a dividere il numero di documenti catalogati (in un periodo, con un sistema, in un ambito disciplinare, e così via) per il Fte degli addetti alla catalogazione, si potrà disporre dell'output medio per addetto al servizio. L'obiettivo può anche essere quello di valutare le prestazioni individuali, ma in primo luogo deve essere quello di valutare l'organizzazione, focalizzando l'attenzione su quella parte dell'organizzazione che ha per compito la catalogazione dei documenti. La produttività è solo in parte legata a prestazioni individuali, ma — come si diceva già in precedenza — è funzione dell'insieme del "sistema biblioteca", inteso come insieme dell'organizzazione del lavoro, degli strumenti e delle metodologie adottate, del tipo di materiale che viene acquisito, ecc.

Per individuare se vi è una equilibrata assegnazione del personale nei vari momenti della catena di trattamento dei documenti, o se in alcuni segmenti di questo processo può essere accertata la presenza di eventuali colli di bottiglia, che rallentano le operazioni a valle, tali procedimenti di analisi possono essere applicati a tutte le fasi che intercorrono tra l'arrivo del volume in biblioteca e la sua messa in servizio. Esaminando poi la reazione dell'organizzazione ad una innovazione introdotta in una o più fasi, possiamo verificare se tali intoppi possono essere rimossi e se il flusso delle operazioni ne trae beneficio: a volte è sufficiente invertire due operazioni (ad esempio, attribuire la segnatura di collocazione prima o dopo che un libro venga schedato), o spostare





una o due unità di personale da una fase all'altra, o adottare una tecnologia diversa (quando si parla di tecnologie, non bisogna pensare necessariamente a tecnologie informatiche, ma anche a tecnologie povere e ad operazioni semplicissime, come un diverso strumento per accelerare la punzonatura dei volumi), o introdurre piccole modifiche negli ambienti di lavoro (come spostare una scrivania per accorciare un trasporto o per evitare ad un impiegato di do-

versi alzare continuamente, o come una migliore illuminazione di un locale).

Continuando nel nostro esempio riferito alla catalogazione, parallelamente alla comparazione che prima veniva proposta fra catalogazione e acquisizioni, possiamo provare a mettere in relazione i dati sulla produttività di questo lavoro anche con i dati sulla movimentazione del patrimonio documentario (intendendo con questo termine la movimentazione com-

pletiva, o le sole consultazioni in sede, o i soli prestiti a domicilio). Le comparazioni che prima si proponeva di fare tra le diverse fasi del trattamento dei documenti, infatti, possono essere analogamente fatte tra i diversi servizi prestati e i carichi di lavoro, e tra quelli che si suole definire servizi tecnici (interni) e servizi al pubblico (esterni), in modo da avere un indice del regolare funzionamento della biblioteca in quanto sistema di gestione integrata delle informazioni e dei servizi.

Dall'incrocio di tutti questi dati, avremo infatti una conoscenza abbastanza puntuale dei carichi di lavoro degli addetti ai diversi settori e dei rispettivi tempi standard, sapremo quale settore è in affanno rispetto agli altri, quale ha bisogno di un potenziamento e quale di uno sfoltimento. Sono strumenti di conoscenza, questi, che possono essere utilizzati a scopo "interno", per una corretta gestione della biblioteca e delle risorse disponibili, ma che, in relazione alle riflessioni fatte in apertura, consentono al responsabile di una biblioteca di argomentare le proprie richieste degli interventi che si ritengono necessari o le proprie resistenze rispetto agli interventi che si giudicano sbagliati, qualificandosi come interlocutore credibile di un amministratore o di un consulente degli amministratori. ■

Note

¹ Sulle colonne di questa rubrica se ne è parlato nel fascicolo di giugno 1993, prendendo spunto da un numero di "Library Trends" dedicato all'organizzazione del lavoro nelle biblioteche di ricerca. Cfr. *La gestione delle risorse umane*, p. 38-41.

² Richiamando ancora una precedente puntata della rubrica, mi sia consentito di ricordare l'intervento su *I vantaggi della catalogazione derivata*, pubblicato sul numero di ottobre 1993 a p. 48-52.