

Il costo del lavoro bibliotecario

Da una ricerca condotta presso la Bncf un modello operativo per la valutazione delle prestazioni delle biblioteche

di Giuseppe Vitiello

Sono ormai lontani i tempi in cui Tommaso Giordano, isolato precursore, affrontava le tematiche dell'organizzazione bibliotecaria controcorrente rispetto a una riflessione italiana caratterizzata da un'impostazione prevalentemente legalistica e politica.¹ Nel corso degli anni Ottanta il dibattito sulle teorie e gli strumenti organizzativi si è arricchito di alcuni contributi fondamentali che, ispirandosi in genere a studi maturati in ambito anglosassone, molto hanno fatto per sensibilizzare gli operatori italiani sull'argomento.² Per quanto utile, tale opera di divulgazione si è però raramente esercitata sul terreno degli studi di casi e nella verifica con-

creta delle teorie di cui si faceva interprete. Lo ha riconosciuto, con grande lucidità, uno dei protagonisti di quella stagione, qualificando tale letteratura come "scritti di frontiera", spesso centrati su un approccio politico, [...] talvolta squilibrati sul versante dei principi, cui non sempre corrispondeva un retroterra costituito da una pratica applicazione delle tesi che venivano enunciate".³

Ad ogni modo, l'opera di sensibilizzazione ha sortito i suoi buoni effetti. È certo dovuto all'intuizione di quei pochi se le due riviste biblioteconomiche più note in Italia, "Biblioteche oggi" e "Bollettino Aib", dedicano oggi largo spazio ai temi dell'organizzazione

bibliotecaria, con l'esplicita volontà di colmare una lacuna della ricerca e di creare un diverso e più professionale tessuto di pratiche negli operatori italiani. Ed è in questo clima favorevole che sono maturati i due unici tentativi di scandagliare la realtà bibliotecaria del nostro paese e di raccontarla in un quadro macrostatistico nazionale.⁴

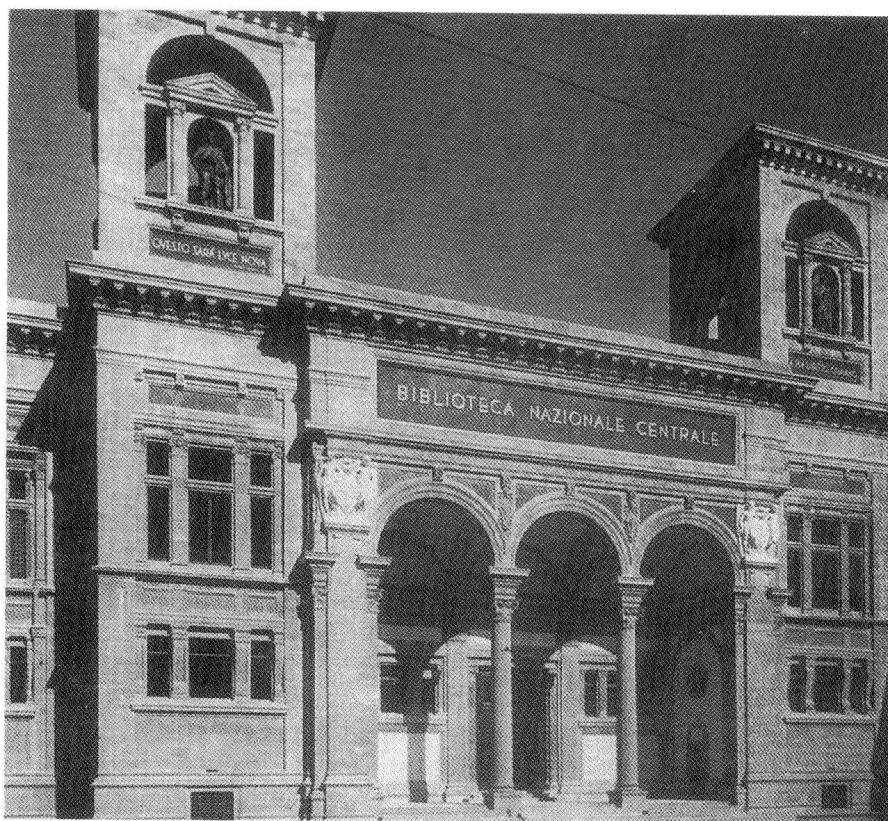
Avere una visione più chiara delle risorse di cui dispone un sistema bibliotecario è certamente utile, ma non basta; è sul terreno dei servizi che si avverte il maggiore bisogno di applicare le tecniche e gli strumenti gestionali, giacché in questo ambito si misura la capacità delle biblioteche di soddisfare la loro missione istituzionale di natura educativa e culturale. Molti dei più recenti interventi di scienza dell'organizzazione sono perciò dedicati alla "gestione consapevole" dei servizi (tra l'altro, la rubrica "Il management in biblioteca", curata da Solimine su questa rivista). Tale cambiamento di prospettiva è sicuramente da considerare come una vera e propria svolta nella biblioteconomia italiana (e quanto attesa!), giacché avvicina la disciplina alle necessità proprie degli operatori. Ma il livello di conoscenze non ha ancora un respiro e una densità adeguata ai problemi che intende risolvere. Se posso permettermi alcune osservazioni critiche, mi sembra che la letteratura biblioteconomica più recente in materia di organizzazione sia contraddistinta dai tre seguenti limiti di carattere generale. In primo luogo, gli autori dei contributi tendono in linea di massima a descrivere dei modelli biblioteconomici che sono tipici di una prospettiva che tende a considerare la biblioteca come se fosse un sistema "razionale". Secondo tale prospettiva (o paradigma) "il comportamento dell'organizzazione è visto come un insieme di azio-

Il Consiglio d'Europa non è responsabile in alcun modo per le opinioni espresse dall'autore di questo articolo. Ho effettuato questa ricerca nel 1993, rispondendo al questionario inviato dalla Dg XIII - Commissione europea sul costo del lavoro bibliotecario nei due progetti comunitari Edilibe e Facit, di cui ero responsabile all'interno della Biblioteca nazionale centrale di Firenze. I dati da me forniti riguardavano l'anno

finanziario 1992; quelli qui riportati sono stati aggiornati al 1993 dalle mie colleghe Lucia Bigliuzzi e Dina Tronconi, coinvolte in qualità di responsabili di progetto e di esperta informatica nel progetto Aida. Ringrazio le colleghe per averli gentilmente messi a disposizione e anche per alcuni preziosi suggerimenti metodologici che hanno permesso di semplificare in qualche caso gli algoritmi di calcolo.

ni attuate da agenti che si muovono in modo coordinato verso uno scopo”, in virtù di un sistema di regole formalizzate “in cui i ruoli e i rapporti fra i ruoli sono prescritti prescindendo dalle caratteristiche delle persone che occupano le posizioni nelle strutture”.⁵ Ora, la ricerca più recente in materia di organizzazione tende ad accettare una varietà di approcci, che vanno dai paradigmi del sistema razionale, del sistema naturale o del sistema aperto, come fa appunto Scott, alle “immagini” di organizzazione (organizzazione-macchina, organizzazione-organismo, organizzazione-cervello, ecc.), elaborate recentemente da Morgan.⁶ È strano peraltro constatare che tale unilateralità di impostazione della letteratura biblioteconomica italiana è in contrasto con un approccio che, almeno in teoria, considera la biblioteca come “sistema aperto”.

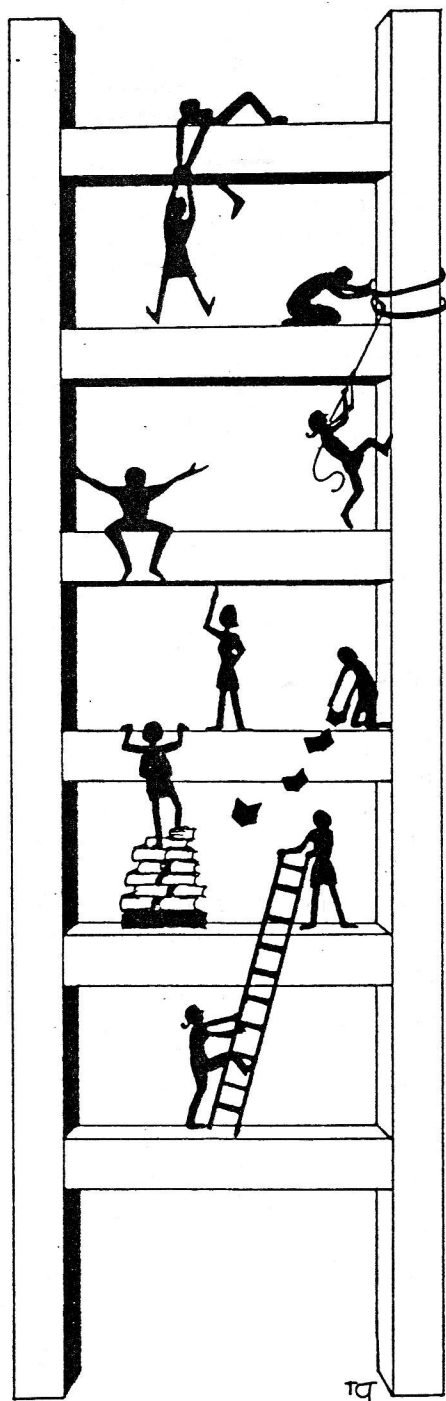
In secondo luogo, il comparativismo che governa la letteratura organizzativa professionale sembra essere imperfetto. Mi spiego meglio. La ricerca sul management in biblioteca passa nel nostro paese attraverso un approccio necessariamente comparativistico: si tratta, infatti, di misurare sulla specificità del caso italiano i modelli maturati in biblioteche e istituzioni in genere anglosassoni, mettendo in luce le somiglianze e le differenze delle singole applicazioni e definendo le soluzioni più idonee per il miglioramento delle situazioni prese in esame. Mi sembra però che la scienza dell'organizzazione bibliotecaria in Italia ipostatizzi i modelli di volta in volta proposti rendendoli immuni da verifiche sperimentali, quasi si trattasse di descrivere uno standard internazionale e non invece uno schema utile solo in relazione alla sua provata efficacia. Viene così meno uno dei principi chiave della biblioteconomia comparata, quello



di verificare, cioè, la validità empirica di un modello allorché le condizioni esterne che ne hanno influenzato l'applicazione sono mutate.⁷ La sua trasposizione in contesti e culture organizzative differenti, a maggior ragione se di altri paesi, non è né evidente, né automatica e la specificità della situazione italiana — come ben sa chi è attualmente impegnato in progetti internazionali di ricerca — richiede invece un grande lavoro conoscitivo sul campo e l'adattamento dei modelli alle esigenze degli operatori (e non viceversa). Ad esempio, l'effetto inerziale esercitato — come ostacolo reale o come fantasma nella mente dei decisori — dalle procedure amministrative su ogni progetto bibliotecario d'innovazione raggiunge in Italia livelli talmente patologici, che sarebbe un errore considerare la sua (in)azione come una semplice variabile interna a un modello organizzativo.

Infine, costituisce un limite il carattere prevalentemente teorico di tale letteratura, che si riflette nel gusto per la modellizzazione. È, ad esempio, sorprendente che, in un suo recente intervento riguardante la divulgazione in ambito italiano di un modello di distribuzione dei carichi di lavoro in biblioteca,⁸ lo stesso Solimine si sia soffermato sulla misurazione dei tempi di catalogazione senza riferirsi direttamente alle due esperienze italiane in corso più significative per quanto concerne la riflessione concreta sui tempi e i costi della catalogazione in Italia. Il primo è, com'è noto, lo “Studio di fattibilità sulla riorganizzazione dei servizi bibliografici italiani”⁹ che ha dato luogo al progetto “Edificare”;¹⁰ l'altro è la messa a punto di un sistema di monitoraggio per la gestione della catalogazione partecipata attivo nel sistema delle biblioteche della Val Seriana (la documentazione è ►

putroppo interna, ma meriterebbe di avere larga diffusione). Le conseguenze di una ricerca biblioteconomica che è impostata unilateralmente sulla prospettiva della biblioteca come organizzazione razionale, che osserva un comparativismo imperfetto e che, a dispetto dei *caveat* che essa stessa si rivolge, rinuncia a calarsi sul terreno delle pratiche, tali conse-



guenze, dicevo, possono essere gravi. Il rischio più grande è quello di far riaffiorare, come già in passato, lo iato fra riflessione accademica e aspettative degli operatori, fra principi di organizzazione bibliotecaria e loro applicazione. L'impressione generale, insomma (che è falsa, conoscendo gli autori dei contributi) è che ci si trova di fronte a una riflessione prevalentemente accademica, che privilegia sistematizzazioni e modellistiche straniere anziché puntare su indagini sul terreno, su studi di casi e sull'elaborazione di terapie applicative.

In Italia, comunque, la ricerca organizzativa applicata ai servizi bibliotecari ha un futuro assai promettente. Il riuscito inserimento del nostro paese nei progetti di ricerca e sviluppo tecnologico cofinanziati dalla Dg XIII-Commissione europea (com'è noto, l'Italia è seconda in Europa per numero di istituzioni presenti nei progetti) avrà come primo effetto la pubblicazione di materiali di grande interesse sui servizi bibliotecari italiani e porterà a un arricchimento significativo degli studi nel settore e a un cambiamento di pratiche negli operatori, almeno delle biblioteche maggiormente coinvolte nei progetti. Malgrado l'indirizzo precipuamente tecnologico, l'obiettivo principale della ricerca comunitaria è infatti il miglioramento dei servizi; ciò implica il riesame degli assetti organizzativi, un'analisi dei costi dei servizi in rapporto ai benefici, sia nel breve che nel lungo periodo, l'identificazione di soluzioni pratiche per i problemi e, soprattutto, la loro applicazione. Le relazioni di lavoro contenute nel progetto internazionale Mecano, ad esempio, cui partecipa la Biblioteca nazionale di Torino, costituiranno la prima seria riflessione comparata sui comportamenti degli utenti italiani nei confronti dell'opac già da tem-

po presi in esame nelle biblioteche di molti paesi;¹¹ un progetto come Aida (6 biblioteche italiane coinvolte) permetterà di verificare le opzioni organizzative del prestito interbibliotecario e della fornitura di documenti, quali furono descritte a suo tempo da M.B. Line;¹² il progetto Facit sulla conversione retrospettiva dei cataloghi (Biblioteca nazionale centrale di Firenze e Biblioteca nazionale di Napoli)¹³ costituirà un esempio eccellente di applicazione del modello decisionale di tipo "razionale" descritto da Sebastiani.¹⁴

La ricerca sul costo del lavoro bibliotecario che ora ci accingiamo a presentare è appunto uno strumento di management costantemente applicato nei progetti comunitari. Ci è sembrato utile presentarla per i due seguenti motivi. Innanzitutto, il calcolo del costo della risorsa bibliotecaria è un elemento indispensabile per l'applicazione di qualunque modello manageriale; esso dovrebbe anzi precedere ogni intervento organizzativo (o riorganizzativo) di un servizio. Le cifre che qui vengono riportate sono relative alla Biblioteca nazionale centrale di Firenze, ma possono costituire un indicatore di riferimento per una valutazione delle prestazioni di ogni altra biblioteca italiana, sia in rapporto alle diagnosi interne sullo stato dei servizi che a indagini macrostrutturali di più vasto respiro su settori del sistema bibliotecario nazionale. In secondo luogo, sebbene non costituisca uno standard, la metodologia che è stata seguita ha origine all'interno di un programma internazionale ed è stata applicata in una ventina di biblioteche italiane e in più di un centinaio di istituzioni straniere. Dello standard esso presenta dunque almeno tre delle caratteristiche più qualificanti: la diffusione di uso, la verifica sperimentale e il riconoscimento internazionale.



Il questionario

Nella prima metà del 1993 la Dg XIII-E3 inviava alle istituzioni partecipanti ai progetti comunitari un questionario riguardante il costo del lavoro bibliotecario. Tale tipo di controllo nasceva dalla necessità contabile di disambiguare alcune delle procedure di computo dei costi delle risorse umane nei progetti presentati nell'ambito del Programma biblioteche. Esse, infatti, erano diverse per ogni paese e, molto spesso, anche per le singole istituzioni di uno stesso paese. Inoltre, nella logica progettuale comunitaria, il costo del lavoro è computato in modo differente a seconda se si tratti della proposta di progetto o del progetto stesso: nella prima, esso è calcolato sulla base di una media presunta che è la risultante dei valori ottenuti per ciascuna delle istituzioni partecipanti, nel secondo, invece, è determinato sulla base dei valori reali per ogni organismo bibliotecario.

La Commissione sperava così di porre rimedio agli effetti aberranti delle diverse procedure seguite nei sistemi di contabilità nazionale per il computo del costo del lavoro.

Il questionario è strutturato in due parti: la prima registra unicamente il costo giornaliero della forza lavoro, mentre la seconda riporta le spese generali, tutte le spese, cioè, che si aggiungono in misura maggiore o minore a quelle principali sia sotto forma di consumi materiali (riscaldamento, luce, manutenzione dei computer, costi abitativi ecc.), sia di risorse umane di supporto (coordinamento generale, personale amministrativo, personale informatico ecc.), sia ancora di attività necessarie allo sviluppo del progetto (formazione). La risposta al questionario qui descritta contiene la media del costo giornaliero della forza lavoro bibliotecaria interna alla Biblioteca nazionale centrale di Firenze.

Il calcolo del costo del lavoro

La struttura del questionario presenta diverse voci, che vanno spiegate. Quando si parla di "giorni di lavoro computabili ogni anno" (*annual billable days*) si pensa immediatamente ai 365 giorni di calendario. In realtà, da questi vanno dedotti: le domeniche e le

altre feste comandate (in quasi tutti i paesi europei anche il sabato non è lavorativo), i giorni di congedo ordinario, il tasso medio di assenteismo all'interno dell'istituzione. Al fine di rendere il quadro generale omogeneo con quello degli altri paesi europei, il montante complessivo delle ore di lavoro settimanali alla Bncf è stato diviso per un numero di ore giornaliere pari a otto, e non sei, come in realtà avviene. Questi sono i dati ricavati dal calcolo del tempo di lavoro effettivo annuale nella Biblioteca nazionale centrale di Firenze:

Giorni di lavoro Bncf (media sul personale)

Giorni di calendario	
meno domeniche	313
Ore di lavoro giornaliera	6
da cui si deducono:	
Giorni di congedo ordinario/anno	36
Feste comandate	11
Altri (tasso d'assenteismo Bncf = 5 per cento)	15
Totale (6 ore / giorno)	251
Totale (8 ore / giorno)	188,25

Una volta accertato il tempo effettivo di lavoro, bisognava calcolare lo stipendio lordo della risorsa bibliotecaria. In relazione all'industria privata, il computo della spesa sostenuta dalla pubblica amministrazione italiana è in parte più semplice, in parte più complicato. Nell'industria privata, infatti, il salario è strutturato nello stesso modo che nel questionario: si computano le retribuzioni annuali lorde, cui vanno aggiunti gli oneri sociali pagati dall'imprenditore e dall'impiegato, che includono anche delle ritenute destinate al trattamento pensionistico e di fine rapporto (pari in genere a cir- ➤

ca il 20 per cento della retribuzione annuale lorda). Come è noto, però, nel settore privato funzionano una serie di incentivazioni e di premi che rappresentano delle integrazioni al salario e dei costi occulti per l'azienda.

Nell'amministrazione pubblica italiana il sistema di incentivazione è assai ridotto; non per questo, però, il calcolo del costo del lavoro ne risulta semplificato. Mentre infatti la retribuzione annuale lorda, e gli oneri sociali sostenuti, contemporaneamente, dall'amministrazione e dall'impiegato sono ricavabili in modo relativamente facile dai cedolini stessi dello stipendio, le voci del trattamento pensionistico e di fine rapporto rappresentano paradossalmente un costo occulto; esse infatti non sono a carico diretto del datore di lavoro (istituzione, ufficio ministeriale, ecc.), ma sono finanziate in un capitolo del bilancio generale dello stato destinato alla previdenza sociale. Ciò crea forti disparità nel computo del costo del lavoro sia in rapporto alle altre amministrazioni straniere che al settore privato. Nella Biblioteca nazionale centrale di Firenze questa è la media dei valori, rispettivamente, delle retribuzioni annuali lorde e della retribuzione media giornaliera:

Costo medio del lavoro (annuale e giornaliero) Bncf (valori in lire)

Retribuzione annuale lorda (media)	29.895.986
Oneri sociali (datore di lavoro + impiegato)	11.770.680
Totale (retribuzione + oneri sociali)	41.666.666
Retribuzione giornaliera lorda (media)	221.336

Il calcolo delle spese generali

Il questionario della Ce, comunque, non mirava soltanto a identificare gli elementi che compongono il salario di un addetto; esso intendeva valutare le spese generali ad esso connesse, quei costi necessari che l'amministrazione affronta per sostenere il lavoro dei suoi operatori. Nel questionario tali costi aggiuntivi erano ripartiti in nove voci generali: a) edifici; b) spese postali, di telefono e fax; c) salari e oneri associati a titolo di supporto amministrativo; d) traduzione; e) formazione del personale; f) materiale generale; g) servizi di tecnologia delle informazioni; h) consulenza generale. Per effettuare il computo di queste spese, ci si è serviti di alcuni algoritmi generali di calcolo e, soprattutto, di un lungo lavoro di ricerca, non sempre agevole, fra le varie voci e i capitoli del bilancio generale destinato alle biblioteche. Quest'ultimo, come è noto, è ripartito in vari capitoli di spesa ed è, almeno per gli organi periferici dello stato, di tipo rigido: non è infatti possibile trasferire una voce di spesa da un capitolo a un altro. Per questa ragione, non tutte le spese della Biblioteca nazionale centrale di Firenze sono comprese nel capitolo riguardante il funzionamento delle biblioteche; molte di esse sono invece incluse in capitoli di bilancio ad esso estranei (ad esempio le spese per l'automazione in Sbn).

Va fatta inoltre un'ulteriore precisazione: dei 310 impiegati della Bncf non tutti sono da considerare come staff "diretto", addetto cioè alla produzione di servizi; un quinto circa (per l'esattezza 64 impiegati) rappresenta staff "indiretto", che coordina o è di supporto al personale impiegato nei servizi (in totale, 246 addetti). Tutte le voci di spesa sono state suddivise,

dunque, per un numero di 246 impiegati. Qui di seguito è l'indicazione delle singole voci, con la menzione del capitolo di spesa previsto nel bilancio e la metodologia per determinarne il valore monetario.

Edifici: la determinazione di tale voce è stata ricavata dai capitoli di spesa 1534 e 7602 riguardanti il bilancio di funzionamento delle biblioteche pubbliche statali. Per la Biblioteca nazionale centrale di Firenze la somma di competenza registrata per i due capitoli (lire 2.155.500.000 per il 1534 e lire 138.500.000 per il 7602) è stata successivamente divisa per il numero di giorni lavorativi e per quello degli impiegati attualmente in servizio (310). Il risultato è di lire 49.536 (lire 2.294.000.000 : 246 : 188,25 = 49.536). Va tenuto presente, comunque, che questi due capitoli registrano unicamente le spese di funzionamento correnti e non gli interventi straordinari (restauri, rintonacature, opere di consolidamento statico, ecc.), che sono peraltro piuttosto frequenti negli edifici storici che ospitano le nostre biblioteche.

Spese postali, di telefono e fax: in questa voce sono stati inseriti i valori attinenti ai capitoli di spesa 1533 (lire 41.400.000 per fax e telefono) e 1066 (lire 4.100.000 per spese postali). Anche essi sono stati divisi per il numero di giorni lavorativi e per quello degli impiegati attualmente in servizio (310). Il valore risultante è di lire 983 (lire 45.500.000 : 246 : 188,25 = lire 983).

Salari e oneri associati a titolo di supporto amministrativo: nel computo di questa voce sono stati inclusi tutti quei profili presenti in biblioteca che interagiscono con le attività di produzione (servizi), dal personale avente funzioni direttive e di coordinamento (quadri dirigenti e intermedi) a quello di supporto (sorveglianti ecc.); essi

sono stati individuati con una certa precisione grazie a uno studio interno condotto dall'Ufficio amministrativo della Bncf.¹⁵ Il personale rientrante in questa serie di profili è di 64 impiegati su 310; per essi è stato considerato lo stipendio annuale lordo riportato nella prima parte del questionario, diviso per il numero di giorni lavorativi e per il personale effettivo. Il valore accertato per questa voce è di lire 57.491 (lire 2.662.400 : 246 x 188,25 = lire 57.491).

Traduzione: la Biblioteca nazionale centrale di Firenze non assegna a personale esterno la traduzione dei suoi documenti per i progetti comunitari, ma la fa svolgere dallo stesso personale interno.

Formazione: ogni anno si tengono alla Biblioteca nazionale centrale di Firenze diversi corsi di formazione, sia interni che esterni. Ad essi partecipano i profili professionali più vari, che vengono formati su una vasta gamma di argomenti dettati molto spesso dalle contingenze più immediate (automazione, management, addestramento all'uso di materiale informatico, ecc.).

Data la natura di ricerca dei progetti comunitari, si è proceduto a una valutazione presuntiva, calcolando anche la spesa sostenuta per la partecipazione a congressi internazionali o nazionali (per la Biblioteca nazionale di Firenze, si sono considerati i progetti comunitari Edificare, Facit, Edilibe). La cifra di lire 41.237 che ne risulta è, come si è detto, basata su valutazioni di stima, ma dà un'idea abbastanza precisa del costo medio affrontato dall'organizzazione per le attività di formazione destinate a un quadro intermedio.

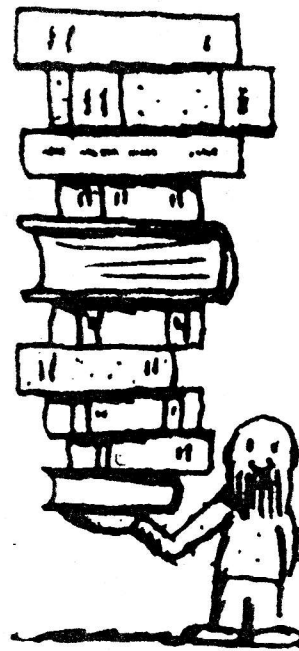
Materiale generale: questa voce è in genere inclusa nel capitolo 1534 e pertanto non è stata considerata.

Servizi di tecnologia delle informazioni: sotto questa voce sono stati considerati sia i valori inclusi

nel capitolo 1534 relativi alla manutenzione di Sbn (lire 444.277.900 all'anno), sia anche quelli dedicati ai 13 poli Sbn per il 1993 (lire 192.307.692 per polo). Si è calcolato inoltre il costo del lavoro annuale del personale dedito in permanenza al Centro di elaborazione dati della Biblioteca nazionale centrale di Firenze. Tale contingente di personale, data l'importanza del centro e il tipo e la quantità di mansioni ad esso affidate, consta attualmente di 10 addetti. Come per le altre voci, si è poi proceduto alla ripartizione di questa spesa per il numero di giorni lavorativi e per quello degli impiegati attualmente in servizio. Il valore che ne risulta è di lire 22.729 (lire 444.277.900 + 192.307.692 + lire 416.000.000 = lire 1.052.585.592 : 246 : 188,25 = lire 22.729).

Consulenza generale: la consulenza generale per la Biblioteca nazionale centrale di Firenze è svolta dall'Ufficio centrale beni librari, da cui essa riceve consiglio e assistenza a doppio titolo. Da un lato, infatti, è questo ufficio che offre supporto per attività non delegate agli organi periferici dello Stato (ad es. missioni, contatti con le tesorerie generali e provinciali, ecc.); dall'altro esso fornisce un'assistenza specifica per i progetti comunitari attraverso l'Osservatorio per i programmi internazionali per le biblioteche. Sono stati considerati a questo proposito diversi profili e livelli di salario: 1 anno/persona dirigente, 2 anni/persona quadro intermedio VIII-IX livello, 2 anni/persona IV-V livello. Il valore risultante, dopo la consueta ripartizione per numero di giorni lavorativi e di personale in servizio, è di lire 2.183. Il totale delle spese generali ammonta quindi a lire 174.159.

Siamo ora in grado di offrire il valore complessivo del costo medio del lavoro giornaliero all'interno della Biblioteca nazionale centrale di Firenze. Esso risulta dalla som-



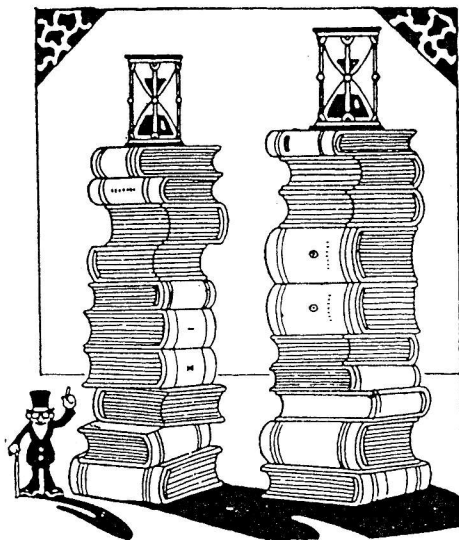
ma del costo giornaliero delle retribuzioni lorde e delle spese generali.

Costo medio del lavoro bibliotecario (giorno/persona):	lire 221.336
Spese generali (giorno/persona):	lire 174.159
Totale (giorno/persona):	lire 395.495

Il questionario compilato in ogni sua parte viene presentato in appendice all'articolo: la prima parte si riferisce al costo giornaliero/addetto, la seconda alle spese generali/addetto.

Conclusioni

Le finalità di questa prova di calcolo non sono rivendicative, ma operative. Lungi da noi l'idea di usare questi dati per esercizi comparativi con il costo del lavoro nelle altre professioni del libro, o in settori diversi della pubblica amministrazione, oppure ancora, su altri versanti, con quelli delle situazioni bibliotecarie di altri paesi (anche se, ovviamente, non si può impedire il loro uso anche in questo senso). Tali dati sono relativi alla Biblioteca nazionale centrale di Firenze, ma quasi tut- ➤



te le istituzioni italiane partecipanti ai progetti comunitari hanno fatto registrare cifre abbastanza simili. La metodologia è per questo generalizzabile anche in situazioni meno complesse dell'istituzione fiorentina. Persino la biblioteca con un unico bibliotecario (*one man library*) avrà, infatti, costi di edificio, di amministrazione, di servizi tecnologici ecc., che saranno calcolati su porzioni corrispondenti del tempo/persona della sua unica risorsa.

Il calcolo effettuato nella Biblioteca nazionale centrale di Firenze intende offrire un indicatore, o almeno la metodologia di calcolo di un indicatore, relativa alla risorsa bibliotecaria. Il manager potrà a questo punto valutare con immediatezza la spesa necessaria per attivare un servizio bibliotecario, almeno per la parte imputabile alle risorse umane. E non trovarsi così impreparato di fronte ad episodi come quello che ora staremo a raccontare.

Si sa che la Gran Bretagna ha attraversato negli anni scorsi momenti di acceso liberismo, in cui molti dei servizi un tempo offerti dall'amministrazione pubblica in quel paese sono stati privatizzati. Ancora oggi, peraltro, il dibattito sui limiti di competenza della sfera pubblica è sempre molto di at-

tualità. L'ondata di privatizzazioni ha coinvolto anche le biblioteche inglesi, che hanno dovuto appaltare alcuni di quei servizi che venivano giudicati troppo costosi o poco redditizi in rapporto alle loro potenzialità commerciali. Fra questi, anche il servizio di distribuzione delle pubblicazioni della British Library è caduto sotto la scure del *contracting out*. Fin qui nulla di sorprendente; anche la distribuzione della *Bibliografia nazionale italiana*, un tempo assicurata dall'Istituto centrale per il catalogo unico e le informazioni bibliografiche, è stata recentemente privatizzata e affidata all'Editrice Bibliografica. Sorprendenti sono però gli avvenimenti che hanno segnato l'appalto esterno: alla gara, infatti, ha deciso di partecipare lo stesso "Dipartimento della distribuzione" della British Library. Le procedure e le discussioni che hanno accompagnato la selezione dell'azienda responsabile della distribuzione sono ovviamente segrete; qui però non sono interessanti i criteri di selezione e neppure il risultato. Ciò che va messo in rilievo è il fatto che un dipartimento di un'istituzione pubblica partecipa a una gara indetta dalla casa madre insieme a altre ditte private nei modi previsti dalla legge per i servizi dati in appalto, allo scopo di svolgere un'attività di cui un tempo era gestore. L'idea che ciò possa accadere anche in Italia sembra remota; ma con i governi che corrono è meglio tenersi pronti per ogni evenienza. ■

Note

¹ Si veda ad esempio T. GIORDANO, *La cooperazione interbibliotecaria in un contesto universitario*, "Bollettino d'informazioni. Associazione italiana biblioteche", 20 (1980), 3, p. 129-134.

² Una bibliografia relativamente esauriente sugli scritti italiani sul management è in G. SOLIMINE, *Gestione consa-*

pevole: la "grande esclusa" entra in biblioteca, "Biblioteche oggi", 11 (1993), 2, marzo, p. 44-46.

³ *Ibidem*, p. 45.

⁴ R. DE MAGISTRIS-P. MASCIA, *Progetto "efficienza e qualità dei servizi nelle biblioteche di base": in Italia le biblioteche che funzionano*, "Bollettino Aib", 34 (1994), 1, p. 9-33; D. D'ALESSANDRO, *Le biblioteche pubbliche del Centro-Sud. Dagli indici agli standard*, "Bollettino Aib", 3 (1992), p. 241-259.

⁵ R.W. SCOTT, *Le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino, 1985, p. 78-79.

⁶ G. MORGAN, *Images: le metafore dell'organizzazione*, Milano, Franco Angeli, 1989.

⁷ D.J. FOSKETT, *Introduction to Comparative Librarianship*, Bangalore, Sarada Ranganathan Endowment for Library Science, 1979.

⁸ G. SOLIMINE, *Come misurare il carico di lavoro*, "Biblioteche oggi", 12 (1994), 2, p. 44-47. Solimine è ritornato sull'argomento in *Ancora sui carichi di lavoro*, "Biblioteche oggi", 12 (1994), 6, p. 26-30.

⁹ Si veda C. GUIDUCCI BONANNI - G. VITIELLO, *Servizi bibliografici nazionali: dalla diagnosi al progetto*, "Accademie e biblioteche d'Italia", LX, 43 n.s., 3, p. 55-71.

¹⁰ Una rassegna globale con l'analisi costi-benefici del progetto e le valutazioni finali apparirà prossimamente su "Biblioteche oggi".

¹¹ Una rassegna della letteratura è in C. REVELLI, *Opac e utenti: un catalogo davvero amichevole?*, "Biblioteche oggi", 12 (1994), 3, marzo, p. 36-41.

¹² M.B. LINE, *National Interlending Systems: Existing Systems and Possible Models*, Ifla 44. Congress 1978, 12/IL/2E.

¹³ N. ERIK WILLE, *Retroconvertire con lo scanner. Un'introduzione al progetto Facit*, "Bollettino Aib", 33 (1993), 4, dicembre, p. 467-474.

¹⁴ M. SEBASTIANI, *Decidere con l'ottimizzazione matematica. L'applicazione in biblioteca di un metodo efficace di valutazione*, "Biblioteche oggi", 12 (1994), 4, aprile, p. 34-41.

¹⁵ BIBLIOTECA NAZIONALE CENTRALE DI FIRENZE, *Funzionalità delle presenze in servizio in riferimento all'apertura dei servizi al pubblico*, studio condotto da A. Fani (in collaborazione con A. Sgatti e L. Nencetti), Biblioteca nazionale centrale di Firenze, maggio 1993 (documento interno).

Appendice 1

LIBRARIES PROJECT CODE LIB - *Aida / 3 - 2036*

Name of organisation: *Biblioteca nazionale centrale di Firenze*

Role: *P* (C for co-ordinator, P for partner, A for associated partner)

Funding option: 50% ~~100%~~ (delete as necessary) National currency: *Lit*

I. TABLE 1 LABOUR RATES IN NATIONAL CURRENCY

Financial year to which the data refers (day - month - year)

01 01 1993 to 31 12 1993

Staff category ^{1 2}		Senior Librarian Librarian	(ix Liv) (vii - v Liv)
ANNUAL BILLABLE DAYS			
(1) calendar days per year minus weekends			313
(2) working hours per day ³			6
Deduction for			
(3) annual holidays			36
(4) statutory holidays			11
(5) others (specify and justify in detail)			15
TOTAL ANNUAL BILLABLE DAYS: 1 - (3+4+5)	(A)	<i>251 (6h/day) 188,25 (8h/day)</i>	
Annual gross salary			29.895.986
Employers social charges		}	
• statutory			11.770.680
• others			
TOTAL SALARY AND SOCIAL CHARGES	(B)		41.666.666
DAILY LABOUR RATE (B) / (A)	(C)		221.336
DAILY OVERHEADS ⁴ (brought forward from Table 2)	(D)		174.159
TOTAL LOADED DAILY LABOUR RATE (if applied) ⁴	(C)+(D)		395.495

NOTE: Labour rates approved by national or international agencies for similar R&D activities are not necessarily eligible for use in this case. See note on page 2, paragraph 2.

¹ Persons directly performing the R&D activity (for others see table of overheads, Table 2). Specify the name or title of the category of contact personnel (e.g. engineer, librarian, project leader etc.).

² If your staff are classified in more than one category, please ensure that the requested information is provided for each category. This role applies throughout the questionnaire.

³ The number of working hours does not form part of the calculation to arrive at a value for (C) but should not be provided for information.

⁴ Not applicable to 100% additional marginal costs option.

Appendice 2

LIBRARIES PROJECT CODE LIB - *Aida / 3 - 2036*

Name of organisation: *Biblioteca nazionale centrale di Firenze*

Role: *P* (C for co-ordinator, P for partner, A for associated partner)

II. TABLE 2 BREAKDOWN OF OVERHEADS PER BILLABLE DAY

N.B.: Only costs directly associated with the contract R&D activity should be taken into account. All unrelated costs must be excluded.

Daily amounts in national currencies		Year: 1993	
TYPE ¹	Method ² (headcount or other)	Staff category (if relevant) ³	Amount ⁴
Buildings (occupation, costs etc.) ⁵	<i>headcount</i>		49.536
Phone, fax, post	<i>headcount</i>		983
Salaries and associated charges for administrative support ^{5,6}	<i>headcount</i>		57.491
Translation			/
Training			41.237
General materials	<i>see exploration notes</i>		/
IT services	<i>headcount</i>		22.729
General consultancy	<i>headcount</i>		2.183
Other (please describe and justify by type of expense and individual accounts)			
Total overheads (to be inserted also in table 1 at point D)			174.159

¹ The type of items here are indicative. You may choose a different or more detailed grouping if appropriate, provided that the content of each item or heading is mentioned in a clear and unambiguous way.

² Specify and justify method of recovering overheads (e.g. headcount etc.). See also note on page 3, paragraphs 5 and 6.

³ Average value for persons directly performing the R&D activity. If overheads are not computed fully on a headcount basis and vary according to the staff categories, use the space available or copy this form as many times as necessary.

⁴ Overheads related to the department where the R&D is carried out. See note on page 3 paragraph 7.

⁵ For these cost types, explain and justify how the costs are computed and provide details of generic items that are included, using a separate sheet where necessary.

⁶ E.g. typing, accounting, general management, office supplies.