

# La biblioteca universitaria quantificabile

*Un modello operativo per la gestione consapevole del sistema bibliotecario d'ateneo*

di Anna Maria Tammaro  
(con la collaborazione di Francesca Landi)

**P**otrebbero essere l'elemento portante del sistema bibliotecario italiano per la ricchezza del patrimonio bibliografico che raccolgono ed il cospicuo investimento finanziario che ogni anno viene loro dedicato, pari, se non superiore, al bilancio delle più importanti biblioteche del mondo. Invece danno un servizio di cui tutti (cioè docenti, studenti e bibliotecari) sono scontenti.

È il caso delle biblioteche universitarie italiane che hanno bisogno, senza più indugi, di un intervento di riorganizzazione fondamentale.<sup>1</sup>

Sulla base dell'esperienza maturata presso l'Università di Firenze, questo articolo propone un modello operativo che, si spera, possa essere di utilità anche per altre biblioteche universitarie. Ciò che si vuole dimostrare è che ogni biblioteca universitaria (o meglio il sistema bibliotecario d'ateneo) deve dotarsi di un progetto preciso di come dovrà funzionare la biblioteca fra tre o più anni. Il progetto dovrà comprendere:

- l'indicazione di obiettivi chiari,
- la quantificazione dei costi,
- la metodologia della valutazione.

La quantificazione dei costi e la valutazione del rendimento, in particolare, sono attività necessarie per il successo di ogni riorganizzazione delle biblioteche universitarie. Non si può gestire correttamente un cambiamento così complesso con le sole intuizioni, per quanto geniali, ma bisogna saper parlare per cifre. La metodologia della quantificazione e della valutazione è quindi il tema che qui verrà affrontato in modo particolare.

In Italia negli ultimi anni è cambiato l'atteggiamento culturale dei bibliotecari nelle università ed ogni professionista serio ha assimilato la necessità della misurazione e della valutazione come strumento per prendere decisioni consapevoli. Il problema è come misurare e valutare. Si sono susseguite varie mode nel tempo: ad esempio il Management by objective (Mbo) o il Programmed planning budgeting system (Ppbs), lo Zero-base budgeting ed infine il Total quality management (Tqm). Tutti questi metodi sono prodotti del clima economico e politico oggi prevalente. Alcuni metodi sopravvivono, altri sono diventati presto desueti.

La letteratura professionale<sup>2</sup> è centrata sulle rassegne delle metodologie di valutazione o su studi comparativi. Sia nel primo caso che nell'altro, non sono di molto aiuto a chi voglia mettere in pratica le nuove tecniche di gestione. In particolare, non c'è abbastanza chiarezza sul *prima* e sul *dopo* la valutazione. Se manca un progetto di riorganizzazione e sviluppo a cui collegare la valutazione, non si potranno selezionare dalle rassegne i metodi più adatti al problema; solo con obiettivi chiari a cui possono essere confrontati i risultati, ci potrà essere un seguito operativo alle analisi comparative. In altre parole, si rischia di appiattire la valutazione ad un processo statico, invece di dare la giusta importanza alla dinamicità di questa attività.

## I. IL NUOVO QUADRO LEGISLATIVO

Nel nuovo clima politico e culturale in Italia, le biblioteche

<sup>1</sup> Un'analisi lucida dei problemi delle biblioteche universitarie è in A. SERRAI, *Un sistema bibliotecario per l'Università di Roma "La Sapienza"*, "Il bibliotecario", n. 3 marzo 1985, p. 79-90.

<sup>2</sup> Una storia della valutazione in Italia è riassunta nel contributo di G. SOLIMINE, *Per una prassi biblioteconomica ispirata ai principi del management: misurazione e valutazione nell'esperienza italiana*, in *Biblioteche e servizi: misurazione e valutazioni*, Roma, Aib, 1995, p. 27-39. In particolare per le biblioteche universitarie un contributo interessante è quello di S. DI MAJO, *Discussioni e proposte sulla valutazione della performance nelle biblioteche universitarie*, in *Il linguaggio della biblioteca. Scritti in onore di Diego Maltese*, Firenze, Regione Toscana, 1994, p. 317-325.

universitarie si trovano avanti a tutte le altre biblioteche. Non perché siano meglio gestite delle biblioteche pubbliche o delle biblioteche statali; anzi, nella maggioranza dei casi, sono attualmente un esempio evidente di cattiva gestione. La differenza rispetto alle altre tipologie di biblioteche sta nel fatto che per le università è diventato non solo doveroso ma obbligatorio quantificare e valutare, in particolare le biblioteche. È stata infatti introdotta dalla legge 537/93<sup>3</sup> la gestione per budget. Molte università stanno sperimentando la nuova organizzazione che ne consegue ed alcune hanno attivato anche dei nuclei interni di valutazione. I termini "centro di responsabilità" e "centro di costo" sono diventati abituali nel vocabolario delle università.

Il concetto del centro di responsabilità, associato all'unità amministrativa biblioteca, implica che vanno ottimizzate le risorse. In sintesi ciò si realizza con il bilancio-programma, i progetti-obiettivo, la valutazione costante attraverso una serie selezionata di indicatori.

Anche la biblioteca universitaria, o meglio il sistema bibliotecario d'ateneo nel suo complesso, è un centro di responsabilità con un suo bilancio. Il bilancio va suddiviso in tanti centri di costo quante sono le aree di attività necessarie per raggiungere gli obiettivi previsti nel progetto di riorganizzazione. Per ognuno degli obiettivi previsti c'è un progetto esecutivo che definisce le risorse da impiegare e la programmazione dei tempi di realizzazione. I risultati devono essere confrontati a degli indicatori.

### **1.1 Gli indicatori di rendimento delle biblioteche universitarie proposti dalla Conferenza permanente dei rettori delle università italiane**

Alcuni indicatori di rendimento per le biblioteche universitarie, a livello generale, sono stati proposti dalla Conferenza dei rettori delle università italiane (Cru). Infatti dopo la riforma delle università introdotta dalla gestione per budget, si è riscoperta l'importanza delle biblioteche universitarie ed è apprezzata meglio di prima la fondamentale funzione della biblioteca tra i sussidi che ciascun ateneo riesce a mettere a disposizione per un'utenza studentesca che, dovendo selezionare tra più sedi universitarie, può scegliere sulla base dei servizi migliori. Il settore biblioteche è anzi particolar-

mente adatto per iniziare un'attività di valutazione perché già da anni, anche in assenza di un progetto di riorganizzazione del sistema bibliotecario d'ateneo, in quasi tutte le università si effettua la rilevazione di dati statistici sui servizi bibliotecari.

Gli indicatori generali, comuni a tutte le università, selezionati dal Cru per i servizi bibliotecari sono:

- posti di lettura per biblioteche,
- mq delle biblioteche in rapporto al numero degli iscritti,
- bibliotecari in servizio in rapporto al numero delle biblioteche.

Questi indicatori hanno come funzione il raffronto tra gli atenei con dei valori medi<sup>4</sup> rispetto a degli obiettivi di politica nazionale delle università.

Oltre a questo insieme di indicatori proposto dal Cru, occorre una ricerca più analitica su una serie di indicatori, sia quantitativi che qualitativi, legati ai progetti di riorganizzazione e sviluppo dei servizi bibliotecari all'interno delle università. Questa analisi non può essere fatta dai docenti, finora anche gestori delle biblioteche, o dagli amministrativi, ma è compito di chi deve gestire i servizi. In particolare nelle università è compito dei coordinatori bibliotecari.

### **1.2 I coordinatori bibliotecari**

Una nuova figura professionale è stata introdotta nelle biblioteche universitarie dalla legge 23/86: il coordinatore. Ha rafforzato il ruolo tecnico dei coordinatori la legge 29/93 che, distinguendo le funzioni politiche da quelle gestionali, ha aperto la possibilità di creare un modello organizzativo evoluto delle biblioteche universitarie, per mezzo di una gestione tecnica e coordinata delle biblioteche nell'ateneo. Il compito dei coordinatori è di riprendere le fila di tante biblioteche universitarie, isolate e riservate a pochi, con lo scopo di migliorare i servizi. Coordinamento significa quindi riorganizzazione delle risorse disponibili e sviluppo dei servizi delle biblioteche utilizzando le nuove tecnologie. Nelle università significa anche andare contro corrente, cioè contro la tendenza dominante dell'autonomia esasperata di istituti e dipartimenti. Il coordinatore deve procurarsi uno strumento di lavoro che, nella sua lotta quotidiana ed inevitabile, lo aiuta a gestire il cambiamento: un progetto di riorganizzazione e sviluppo del sistema bibliotecario. ➤

<sup>3</sup> In particolare per le università la legge 537/93 all'art. 5 c. 22 dispone che "nelle università, ove già non esistano, sono istituiti nuclei di valutazione interna con il compito di verificare, mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, la corretta gestione delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa". La legge 168/89 all'art. 7, c. 7-8, dispone che "le università possono adottare un regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità" che disciplina altresì "le forme di controllo interno sull'efficienza e sui risultati di gestione complessiva dell'università, nonché dei singoli centri di spesa, e l'amministrazione del patrimonio." Il Dpr 29/1993 e successive modificazioni, con la finalità di "razionalizzare il costo del lavoro" stabilisce all'art. 20 che per tutte le amministrazioni pubbliche "sono istituiti servizi di controllo interno o nuclei di valutazione, con il compito di verificare, mediante valutazioni comparative dei costi e dei rendimenti, la realizzazione degli obiettivi, la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa".

<sup>4</sup> I valori medi per gli anni 1992/1993 sono:

— numero posti biblioteca/iscritti	0,05
— numero mq biblioteche/iscritti	0,25
— personale addetto/numero biblioteche	1,54

## 2. IL PROGETTO DI RIORGANIZZAZIONE

Si intende qui per progetto di riorganizzazione un piano strategico pluriennale, predisposto con il contributo di tutti gli elementi che nell'università portano avanti lo sviluppo dei servizi bibliotecari ed approvato dalle autorità accademiche. Nello sforzo di redigere il progetto, i coordinatori bibliotecari devono essere pronti a fronteggiare molte critiche. Non si può quindi far passare per progetto la stesura in bella forma di alcuni buoni propositi che si presume di riuscire a realizzare. Un buon progetto è un lavoro di ricerca rigorosa, basata su un'analisi che nella sua obiettività e trasparenza delinea chiaramente la situazione di partenza e quella dove si vuole arrivare.

Il modello di riferimento della biblioteca universitaria è ora l'azienda e, come l'azienda, la biblioteca è regolata dalle leggi del mercato e della concorrenza. L'unica differenza è che non c'è profitto, ma i risultati delle attività vanno valutati rispetto agli obiettivi strategici. La biblioteca universitaria che abbiamo conosciuto finora era più un ente morale che un'azienda, che si proponeva finalità elevate di supporto alla ricerca ed alla didattica, che di solito non poteva raggiungere perché, "ad occhio" (cioè senza misurare), non aveva mai abbastanza risorse. Ogni direttore di biblioteca in passato, se voleva dare servizi migliori, chiedeva maggiori risorse. Se queste risorse tardavano ad arrivare o non corrispondevano completamente a quelle richieste, si sentiva giustificato a dare servizi limitati o a non darne affatto. L'unica certezza che ha ora invece il coordinatore è che le risorse sono scarse per definizione e non può chiedere di più. Ha quindi una sola possibilità: la ridistribuzione delle risorse disponibili. Non nuove risorse ma migliore utilizzazione di quello che c'è.

La quantificazione dei centri di costo biblioteca è fondamentale per questa analisi. Le implicazioni della gestione per budget per la professione bibliotecaria sono importanti: significa responsabilizzazione (non a caso le biblioteche sono dette "centri di responsabilità") ed anche scelta delle priorità dei servizi (cioè rompere con deleterie routines di operazioni che non si sa più a cosa servano). È questo il motivo per cui quantificare le attuali risorse è così importante per preparare la strategia.

### 2.1 La finalità e le funzioni della biblioteca universitaria

Il progetto strategico è parallelo al bilancio-programma. Gli obiettivi del progetto strategico devono corrispondere alle priorità del bilancio-programma e conseguentemente la distribuzione delle risorse disponibili deve garantire il raggiungimento degli obiettivi proposti dal progetto. Questo comporta fare scelte di ciò che è realizzabile, tra tutto quello che piacerebbe fare, e fissare con grande chiarezza gli obiettivi che, pur con risorse limitate, si possono raggiungere. Fare scelte è sempre molto arduo perché, dopo tanti anni in cui le biblioteche universitarie sono state lasciate a se stesse, si sarebbe tentati di mettere in cantiere contemporaneamente molte nuove iniziative.

Bisogna invece selezionare ciò che è prioritario, sulla ba-

se di obiettivi generali. Esistono almeno tre livelli di obiettivi:

— la finalità dell'istituzione, che è l'obiettivo molto generale, la ragion d'essere della biblioteca universitaria (ad esempio: la biblioteca nell'università è di supporto alla ricerca ed alla didattica);

— le funzioni che si intendono come proprie della biblioteca (ad esempio: raccogliere una collezione bibliografica il più possibile completa, garantire servizi di accesso all'informazione globale);

— gli obiettivi di servizio di sezioni della biblioteca (ad esempio per il servizio di catalogazione: annullare l'arretrato).

I primi due tipi di obiettivi sono strategici. Quando è necessario fare delle scelte, è bene partire proprio dalla definizione della finalità o missione che le biblioteche sono chiamate a svolgere. La finalità generale è una scelta politica e dovrebbe essere fissata in forma solenne in documenti ufficiali, quale lo statuto dell'università. In ogni caso ci deve essere un rapporto molto stretto tra la strategia dell'università e la finalità delle biblioteche universitarie. Dalla finalità delle biblioteche universitarie discendono le funzioni, cioè le priorità del sistema bibliotecario d'ateneo che il progetto strategico deve chiarire. Ad esempio, se si evidenzia il servizio al pubblico come funzione prioritaria della biblioteca universitaria tutte le risorse di cui si dispone, come personale, spazi, strumenti, eccetera, devono essere finalizzate ad ottenere i migliori risultati nel servizio.

Il terzo tipo di obiettivi riguarda la singola biblioteca. Un errore che spesso è stato fatto in passato nelle università è che, anche quando la singola biblioteca si poneva degli obiettivi da raggiungere, ciò veniva pianificato in isolamento, senza contatti con altre biblioteche dell'università ed in genere senza collegamenti all'ambito più ampio dell'università nel suo complesso. In questo caso la biblioteca poteva trovarsi nella difficile situazione per cui gli obiettivi fissati non contribuivano o addirittura erano contrari a quelli del sistema bibliotecario nel suo complesso o della università. L'approccio alla progettazione deve invece essere sempre nell'ambito del sistema d'ateneo. I bibliotecari che pensano che la loro biblioteca sia il centro del mondo non possono fare strategie.

Ogni cambiamento nella distribuzione delle risorse dovrebbe essere attento agli errori dei sistemi di distribuzione esistenti, per chiarire, almeno in prima approssimazione, gli effetti dei rinnovamenti perseguiti. Prima dell'introduzione del ruolo dei coordinatori di biblioteca, non c'erano quasi mai piani strategici scritti per le biblioteche, ma sempre ci sono state politiche, più o meno esplicite, che regolavano le biblioteche. Infatti la distribuzione delle risorse non è sempre un processo oggettivo e molto spesso, soprattutto in passato, hanno pesato nelle scelte dei fattori politici, che devono essere attentamente considerati. L'irrazionalità di alcune decisioni politiche del passato (solo per fare un esempio, l'eccessiva frammentazione in tante piccole biblioteche del patrimonio librario) possono essere corrette se si riesce a dimostrare, attraverso la quantificazione dei costi, come si possono perseguire obiettivi che danno servizi simili a minor costo. Il risultato ottenuto è trasparente e la quantificazione neutra.

## 2.2 Sistema informativo gestionale

Per la dinamicità dei processi produttivi delle biblioteche universitarie in tempi di riorganizzazione, bisognerà assicurare un osservatorio del rendimento del sistema bibliotecario d'ateneo nel suo complesso. La misurazione del suo rendimento è necessaria per tre attività di coordinamento:

— monitoraggio: quali i risultati? qual è il costo?  
— comparazione: differenze e similarità di risultati in periodi successivi nella stessa biblioteca e tra le diverse biblioteche del sistema d'ateneo;  
— valutazione: è la base per decisioni operative come la scelta fra alternative, la distribuzione di fondi e risorse, eventuali modifiche alla strategia necessarie in corso d'opera. Il monitoraggio è la verifica di come sono svolte le attività previste dal progetto di riorganizzazione, attraverso la raccolta di dati continua, ad esempio registrando automaticamente i dati dal sistema automatizzato in uso. L'obiettivo del monitoraggio è il controllo sullo svolgimento del progetto di riorganizzazione, così da agire in caso di necessità.

La comparazione consiste nel confrontare i risultati delle biblioteche del sistema bibliotecario in diversi periodi. È anche molto utile confrontare risultati diversi in diverse biblioteche dell'ateneo<sup>5</sup> ma questi vanno interpretati con cautela, alla luce di differenze nelle risorse impiegate e in rapporto a differenze d'uso delle biblioteche.

La valutazione è il raffronto tra ciò che viene fatto e gli obiettivi del progetto di riorganizzazione. L'analisi degli indicatori scelti per la valutazione è la base di interpretazioni e giudizi, così da fornire basi oggettive alla riorganizzazione e al rinnovamento. Comparazioni e valutazioni si effettuano sulla base di una serie di indicatori, cioè di rapporti significativi tra dati statistici, ed hanno scadenze periodiche, ad esempio semestrali.

Per sfruttare a pieno la modularità delle tecnologie attualmente disponibili, i coordinatori, in contesti organizzativi caratterizzati da pianificazione delle decisioni con obiettivi definiti da perseguire, devono dotarsi di un sistema informativo gestionale automatizzato. Il sistema informativo gestionale segue tutte le attività correnti della biblioteca ed è orientato al conseguimento dell'efficacia e dell'efficienza, in quanto pone l'enfasi sulla validità ed accuratezza dei risultati. Per la realizzazione del sistema informativo gestionale non basta raccogliere semplici dati statistici (ad esempio: nel 1994 sono stati spesi 2 miliardi, comprati 200.000 volumi, ecc.). Questi dati possono essere raccolti facilmente e forse impressionare chi non è competente della problematica ma non dicono molto; anche se comparati in periodi diversi o raffrontati a quelli di altre biblioteche non sono significativi di come una biblioteca funziona. Quello che serve sono indicatori del rendimento della biblioteca (*performance indicators*), cioè rapporti di dati.

Gli indicatori non sono misure statiche, come lo sono i dati

che, come una fotografia, fissano la situazione in un determinato momento. Gli indicatori devono rappresentare le dinamiche dei processi di cambiamento in atto, cioè sono misure sistematiche di quanto il sistema bibliotecario d'ateneo ha raggiunto i suoi obiettivi in un periodo determinato di tempo e, se non li ha raggiunti, indicano perché ed aiutano a rimuovere gli ostacoli. In altre parole, gli indicatori di rendimento devono *migliorare* il rendimento.

Una prima distinzione necessaria è quindi quella tra una banca dati, che raccoglie sistematicamente i dati statistici relativi alle biblioteche, ed una serie di indicatori di rendimento, come rapporti significativi di dati, estratti dalla banca dati. Per ottenere questo, il sistema informativo si basa su:

— una banca dati che raccoglie dati da varie fonti, automatiche o manuali;

— modelli di visualizzazione dei dati come strumenti di analisi;

— un programma capace di gestire la banca dati, i modelli e l'interazione con gli utenti.

La raccolta di dati può richiedere notevole dispendio di energie. È opportuno quindi che, a livello di ateneo, si tenda ad una semplificazione della raccolta dei soli dati necessari, limitandosi, se possibile, ai dati ricavabili dai sistemi automatizzati. Un'analisi più dettagliata ed analitica, riferita agli obiettivi delle singole attività, potrà essere opportuna a livello della singola biblioteca.

Una serie di indicatori dovranno quindi essere selezionati ai fini della valutazione. Questo non significa che non sarebbe utile avere un gruppo numeroso di indicatori per ciascuna delle attività delle biblioteche universitarie, ma tale attività potrebbe richiedere molto tempo ed essere quindi antieconomica. Ogni università, secondo le sue tradizioni ed esperienze, dovrà quindi realizzare lo strumento di valutazione più adatto alla sua situazione.

Per i coordinatori è necessario fare alcune scelte, come quella tra indicatori semplici che sono rappresentativi solo di alcuni servizi (ad esempio: costo per prestito), ed indicatori composti, rappresentativi di un insieme di servizi (ad esempio: costo per l'insieme dei servizi forniti al pubblico), che possono però essere artificiali e poco credibili. Un'altra scelta è tra indicatori di input o indicatori di output, cioè la quantificazione delle risorse o l'uso dei servizi. Molto spesso nella letteratura professionale si dà particolare importanza ad indicatori, semplici o composti, di efficacia dei servizi al pubblico, minimizzando l'aspetto dei costi. Questo può però portare a risultati poco corretti.

L'approccio per effettuare le scelte giuste è quello formulato sopra: avere obiettivi chiari, che sono correlati alla politica dell'università e quindi centrati sull'utenza. Gli obiettivi in un progetto di riorganizzazione sono precisati come attività che la biblioteca deve compiere, con certi risultati attesi. Con obiettivi così formulati, è facile identificare le attività della biblioteca che più contribuiscono al successo della ➤

<sup>5</sup> Anche tra biblioteche che appartengono alla stessa istituzione universitaria, il confronto può essere fuorviante, considerando la differenza, ad esempio, tra utenza scientifica ed utenza umanistica. Il confronto proposto è quindi solo quello ai fini dei risultati ottenuti nell'ambito del progetto di riorganizzazione. È questo anche il motivo per cui l'interessante cornice di indicatori ideata per la valutazione delle biblioteche pubbliche (S. CONTI, *Quanto valgono le biblioteche pubbliche?*, in *Biblioteche e servizi: misurazione e valutazioni*, Roma, Aib, 1995, p. 72-92) non sembra adatta a misurare una situazione molto dinamica quale è quella delle biblioteche universitarie nella riorganizzazione.

riorganizzazione. Le attività della biblioteca sono quindi il collegamento tra obiettivi e risultati. È necessario partire dalle attività e dalle risorse che queste assorbono, per arrivare a selezionare la serie di indicatori che serve alla valutazione.

### 3. ATTIVITÀ DELLA BIBLIOTECA

Nelle biblioteche universitarie si svolgono numerose attività e vengono forniti più servizi. La valutazione delle attività della biblioteca si presta bene ad una prima analisi quantitativa comparativa della distribuzione delle risorse.

Ai fini della misurazione è necessaria una classificazione per dare una struttura organizzativa ai dati. Lo scopo è duplice: fornire una lista comprensiva di tutte le attività e raggruppare le attività in un numero maneggevole di classi. Non tutti i gruppi di attività bibliotecarie hanno rapporto diretto con gli utenti o hanno risultati rilevabili immediatamente nei servizi al pubblico. È anche utile distinguere i servizi resi agli studenti e docenti dell'università ed i servizi ad un pubblico più vasto di studiosi esterni, a cui spesso è chiesto un corrispettivo, cioè una tariffa per i servizi resi. Alcune attività, come i servizi interni o la direzione, non hanno collegamenti immediati con i servizi agli utenti, anche se sono parte essenziale del processo di intermediazione della biblioteca. È questo il motivo per cui è utile evidenziare il rapporto tra servizi interni e servizi al pubblico e, nelle valutazioni finali, aggiungere i costi delle attività che sono di supporto ai costi dei servizi al pubblico; questi sono il fine ultimo della biblioteca e spesso i soli di cui gli utenti abbiano consapevolezza.

In applicazione alla Circolare sui carichi di lavoro,<sup>6</sup> molte università hanno predisposto delle liste più o meno analitiche e dettagliate delle attività svolte nelle biblioteche. Purtroppo queste liste sono state per lo più un esercizio infruttuoso se non addirittura dannoso. Infatti non sono state quasi mai legate ad un progetto strategico di sviluppo ed al bilancio-programma, che solo può dare significato ad elencazioni che devono essere finalizzate alla flessibilità produttiva. I carichi di lavoro, con un'interpretazione burocratica, sono usati in modo approssimativo per misurare standard di personale o, nella migliore ipotesi, per migliorare i tempi di esecuzione.

Il livello di dettaglio delle attività è correlato allo scopo della misurazione ed al numero degli indicatori di rendimento scelti. Un'elencazione minuziosa richiede uno sforzo al personale che può non avere il tempo sufficiente per la registrazione di ogni operazione. A titolo esemplificativo, viene allegata in Appendice 1 l'elencazione delle attività compilata

dalla Commissione *ad hoc* istituita dall'Università di Firenze, con il raggruppamento in codici del budget, operato di concerto dal Coordinamento centrale biblioteche e dalla Ragioneria, ai fini della quantificazione della distribuzione delle risorse tra attività negli anni 1995 e 1996. Altre università potranno scegliere sistemi più sofisticati e più rispondenti ai loro obiettivi strategici.

La metodologia della misurazione dei costi e della valutazione del rendimento parte quindi dall'analisi delle attività e dei servizi della biblioteca e dalla registrazione di come i bibliotecari e l'altro personale che lavora in biblioteca sono assegnati alle varie attività e servizi. Non è un lavoro facile, perché spesso nelle università c'è una ripartizione dei compiti per specializzazione disciplinare e non per procedura (ad esempio in piccole biblioteche di dipartimento, dove chi lavora fa un po' di tutto); ultimamente, proprio per scelte operative del coordinamento centrale, alcune unità del personale vengono di fatto "prestate" temporaneamente per l'esecuzione centralizzata di operazioni, come la catalogazione, a biblioteche minori o viceversa da piccole biblioteche il personale effettua turni di servizio nelle biblioteche maggiori. La pressione operata dal nuovo quadro legislativo dell'università ha aiutato a superare le difficoltà per ottenere in tempo i risultati richiesti dal legislatore.

Per ogni gruppo di attività va calcolata la percentuale di tempo speso dal personale. Non è necessario avviare procedure sofisticate di rilevazione dei dati.<sup>7</sup> Ogni anno può essere richiesto al personale il tempo speso in percentuale nelle varie attività. Queste percentuali di tempo sono quindi rapportate alle ore di lavoro complessivamente lavorate in un anno dal personale e quindi applicate ai costi del personale, comprensivi dei costi indiretti.

#### 3.1 Misurazione dei costi

I costi di una biblioteca universitaria vengono spesso identificati nella spesa per acquisti di libri e riviste. Questa è forse la spia di un certo modo di considerare la biblioteca nell'università come un deposito più o meno organizzato di libri e non come un servizio. Organizzare un servizio di biblioteca può portare al raddoppio delle spese per acquisti. Molto spesso inoltre è stato utilizzato un solo indicatore generale di costi. È invece assai poco usato come indicatore l'analisi funzionale dei costi poiché generalmente le biblioteche pensano che questo sia difficile da rilevare.<sup>8</sup>

La funzione dell'indicatore "Analisi funzionale dei costi" è di

<sup>6</sup> La legge 537/93 dispone all'art. 5 c. 3 l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di determinare con cadenza biennale i carichi di lavoro. Il Dipartimento della funzione pubblica ha emanato la Circolare n. 6 del 23/3/94 *Carichi di lavoro delle amministrazioni pubbliche e dotazioni organiche delle amministrazioni dello Stato*, pubblicata nel Supplemento n. 54 alla "Gazzetta ufficiale" n. 77 del 6/4/94.

<sup>7</sup> In *Keys to success: performance indicators for public libraries*, London, HMSO, 1990 è riportata una sintesi dei vari metodi di rilevazione dei costi funzionali. Tre sono i modi abitualmente utilizzati:

- moduli da riempire giornalmente o più volte nell'anno;
- osservazione del personale per determinare il tempo speso nelle varie attività;
- richiesta al personale o ai direttori di stimare il tempo percentuale speso in un anno.

I tre modi non danno risultati molto diversi.

<sup>8</sup> L'analisi funzionale dei costi è, ad esempio, un indicatore utilizzato nel "tableau du bord" francese (P. CARBONE, *Les bibliothèques universitaires*, in *Bibliothèques et évaluation*, Paris, Editions du cercle de la Librairie, 1994), nel progetto di comparazione di biblioteche universitarie inglesi (CENTRE FOR INTERFIRM COMPARISON, *Interlibrary comparisons in academic libraries*, London, British Library, 1984) e nel progetto te-

esaminare se la distribuzione delle risorse tra le varie attività è coerente con le priorità di servizio che pone il progetto di riorganizzazione. In questo caso i costi da considerare sono sia quelli diretti (spese per acquisti, salari ed oneri sociali) sia quelli indiretti, cioè tutti quei costi che sono necessari per assicurare un servizio.<sup>9</sup> Sono ad esempio costi da considerare gli affitti dei locali che ospitano la biblioteca, le spese postali e telefoniche, i costi per la formazione del personale, i costi per l'automazione dei servizi, l'ammortamento quinquennale delle attrezzature.<sup>10</sup> Sia i costi diretti che quelli indiretti servono a valutare il costo medio del lavoro, così che sarà possibile quantificare le risorse impegnate dalle varie attività distribuendo i costi secondo il tempo speso dal personale nelle varie attività.

Al fine degli indicatori di rendimento i dati finanziari non devono essere assolutamente precisi ed aggiornati. In pratica possono essere estratti ogni anno dal bilancio dell'anno precedente e corretti solo in caso di particolari circostanze. Lo scopo è infatti diverso da quello della predisposizione del bilancio, anche se è naturalmente conveniente che coincidano quando si riesce ad avere una completa convergenza tra progetto di riorganizzazione e bilancio-programma.

La misurazione dei costi va espressa in lire. Solo riportando ogni dato a lire è possibile combinare vari dati per ottenere indicatori significativi, come ad esempio il costo globale delle biblioteche per ogni studente iscritto.

### 3.2 Full time employee (Fte)

Alle varie attività delle biblioteche va imputato il personale incaricato, da calcolare come ore di lavoro e quindi come costo. Il costo del lavoro è calcolato in giorni lavorativi all'anno. Dai 365 giorni del calendario bisogna però detrarre le festività, le ferie, il tasso d'assenteismo. Il calcolo viene così effettuato sul Full time employee (Fte), cioè sulle ore annualmente effettivamente lavorate dal personale a tempo pieno in biblioteca. Il lavoro del personale va misurato in percentuali di tempo impiegato nelle varie attività in un dato periodo. Le percentuali vanno poi calcolate sul monte ore complessivo e tradotte in ore. È così possibile moltiplicare le ore dedicate ad ogni attività per il costo medio del lavoro del bibliotecario. L'indicatore "Analisi funzionale dei costi" dà così due misure: il costo di ciascuna operazione ed il tempo di esecuzione. Ai fini della quantificazione delle attività della biblioteca è necessaria solo la misura dei costi. Le ore impiegate dal personale per svolgere ogni attività sono però un indicatore molto utile per i direttori di biblioteca ed i coordinatori, per stabilire la produttività del personale, più del semplice valore di costo, che dà solo una misura dell'efficienza della distribuzione delle risorse. Il rapporto del tempo impiegato con i risultati prodotti può evidenziare l'esistenza di problemi che richiedono un approfondimento, come ad esempio un'analisi della procedura al fine di una possibile semplificazione. ➤

desco (*Betriebsvergleich an öffentlichen Bibliotheken*, Gütersloh, Verlag Bertelsmann Stiftung, 1994). In Italia un primo interessante esempio di questo indicatore si trova applicato all'Università di Trento (R. TAIANI, *La rilevazione dei costi per l'analisi dei servizi in una biblioteca di università: l'esperienza della biblioteca d'ateneo dell'Università degli studi di Trento*, in *Biblioteche e servizi: misurazione e valutazioni*, Roma, Aib, 1995, p. 93-103).

<sup>9</sup> L'Iso 2789 (Library statistics) distingue tra: spese di esercizio (personale, acquisti, altro) e spese di capitale (ad esempio edifici, manutenzione, altro). Lo studio effettuato per l'Ue da Ramsdale (Library economics in Europe) critica la confusione che spesso fanno le biblioteche in Europa tra costi diretti ed indiretti del lavoro bibliotecario, la confusione tra capitale ed ammortamento ed il grado in cui l'amministrazione carica le spese centrali in percentuale alla biblioteca. Questa confusione rende impraticabile il confronto tra biblioteche diverse. Molto interessante, a questo fine, l'articolo di G. VITELLO, *Il costo del lavoro bibliotecario*, ("Biblioteche oggi", 12, 1994, 10, p. 22-30), che descrive le indicazioni dell'Ue, al fine del finanziamento dei progetti europei, per valutare il costo medio giornaliero di un bibliotecario.

<sup>10</sup> Un elenco molto accurato di tutti i costi che devono essere considerati è in: IFLA. SECTION OF UNIVERSITY LIBRARIES, *Measuring quality. International guidelines for performance measurement in academic libraries*, Saur, Munchen, 1996, p. 35-37. Per comodità di chi legge, viene di seguito riportato:

*I. Staffing costs:* 1. Standard staffing costs: a. Basic salary by type of employee; b. Compulsory health insurance, employers contribution to private health insurance; c. Social insurance; d. Pension contributions; e. Christmas bonus, vacation bonus; f. Other (severance pay, assistance with removal expenses, overtime pay, expenses; for person acting on an honorary basis). 2. Staffing costs for special funds.

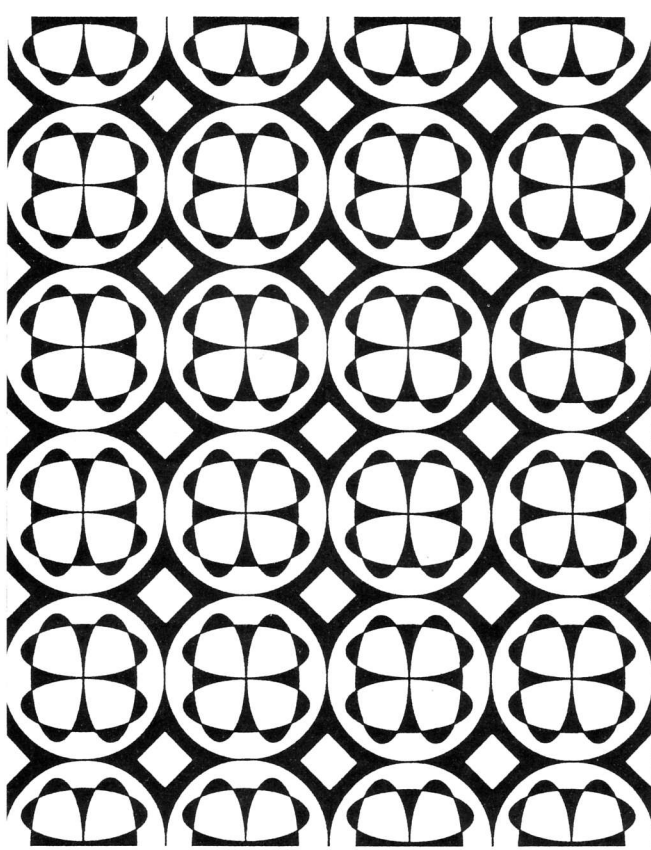
*II. Costs of materials: collection development and collection maintenance:* 1. Collection development costs for: research literature (monographs, continuations, series); periodicals journals; electronic publications and services (cd-rom, video, software, multimedia etc.); microforms; other non-book materials (maps, sheet music, games, etc.). 2. Collection maintenance costs for: binding, cleaning, restoration; filming, deacidification.

*III. Library automation costs:* 1. Hardware: costs of repair and maintenance; 2. Software maintenance; 3. Networking costs.

*IV. Operating costs/Building maintenance:* 1. Cleaning expenses (external, internal); 2. Water (drinking water; sewage); 3. Heating costs; 4. Power; 5. Building maintenance and upkeep; 6. Maintenance expenses: roads, parking areas, lawns; 7. Waste disposal; 8. Security; 9. Buildings insurance; 10. Fire, theft, liability, accident etc. insurance; 11. Repair and maintenance of equipment; 12. Rentals: copier, readerprinter, garages, room hire; 13. Taxes; 14. Other.

*V. Imputed depreciation allowance: (Investments costs and construction costs are allocated here):* 1. Building depreciation; 2. Depreciation of technical equipment and devices; 3. Depreciation of library-specific equipment: shelves, microfiche-readers, etc.; 4. Depreciation of business machines and office equipment (including computer hardware); 5. Depreciation of service vehicles. Overhead like management and administrative costs can best be allocated proportionally to the different cost centres.

*VI. Administrative costs:* 1. Telecommunications; 2. Mail; 3. Stationery, office supplies, sundry supplies, other; 4. Travel expenses; 5. Costs for service vehicles (fuel, oil, tyres, servicing, insurance, tax); 6. Public relations (meetings, publications, representation); 7. Training and staff development; 8. Consultants and legal advice; 9. Membership dues; 10. Reimbursement of expenses; 11. General and administrative overheads".



### 3.3 Costi per funzioni

La misurazione del costo medio del lavoro, distribuito nelle diverse attività, ha come risultato la ripartizione dei costi per funzioni della biblioteca. È quindi possibile valutare l'importanza delle diverse attività dal peso che hanno nel bilancio. Ci sono abitualmente due modi di misurare l'importanza relativa delle varie attività della biblioteca:

- in percentuale rispetto all'input;
- in proporzione all'uso totale della biblioteca.

Allo scopo di bilanciare questi due modi di misurazione, è necessario che siano chiari i rapporti tra i servizi interni ed i servizi al pubblico. I primi sono di supporto ai secondi e quindi i costi totali vanno ripartiti tra l'utenza e l'uso effettivo delle biblioteche così da quantificare l'economicità della biblioteca.

È però importante, per la gestione consapevole, conoscere la ripartizione percentuale di ogni singola attività nella distribuzione delle risorse. È chiaro che la distribuzione delle risorse deve corrispondere alle priorità fissate dal progetto. Quindi, per bilanciare i due modi di analisi dei costi funzionali, il confronto più giusto è quello con gli obiettivi del

progetto di riorganizzazione. Se un'attività è meno dell'1 per cento dell'input o dell'uso totale probabilmente la sua presenza o assenza è di minore significato, a meno che non riguardi un progetto innovativo che è stato introdotto dal progetto di riorganizzazione e che in futuro dovrà acquistare maggiore importanza; viceversa le attività che assorbono più risorse devono essere quelle fondamentali per gli obiettivi proposti e se non è così, bisognerà redistribuire il personale in modo da correggere ogni spreco.

L'individuazione dei costi per funzioni è quindi la prima importante fase di ogni processo di valutazione. In genere tale individuazione è essenziale anche per preparare il piano strategico. "Librarians must find a way of relating value to money in order to demonstrate value for money":<sup>11</sup> la citazione ben esprime il concetto del valore del lavoro bibliotecario che deve essere reso quantificabile per meglio apprezzare e far apprezzare anche agli amministratori dell'università i servizi bibliotecari. Le analisi dei costi funzionali sono quindi una fase essenziale nella costruzione della banca dati del sistema informativo gestionale e danno importanti indicatori sia per la distribuzione delle risorse sia per l'analisi puntuale di ciò che deve essere migliorato.

A titolo esemplificativo, viene allegata in Appendice 2 la distribuzione percentuale dei costi funzionali rilevata dal Coordinamento centrale dell'Università di Firenze.

### 4. INDICATORI DI RENDIMENTO

Gli indicatori di economicità ed efficienza devono essere utilizzati insieme ad una serie di indicatori che bilancino i risultati di come sono utilizzate le risorse con indicatori di qualità del servizio. Un modello di sistema informativo gestionale (banca dati e batteria di indicatori) realizzato dal Coordinamento centrale biblioteche dell'Università di Firenze è presentato nelle Appendici 3 e 4.

Economicità, efficienza e qualità<sup>12</sup> sono tutti aspetti di un buon rendimento, ma non possono essere misurati allo stesso modo. I risultati vanno misurati rispetto agli input, dando la misura dell'efficienza, e rispetto all'output, dando la misura dell'efficacia. L'economicità richiede la capacità professionale di riuscire ad ottenere il miglior servizio al minor costo, l'efficienza è misurata con la quantificazione dei costi, la qualità nella biblioteca universitaria è l'indicatore più importante e può essere misurata con il raggiungimento degli obiettivi del progetto di riorganizzazione.

Il problema è che in pratica è difficile misurare l'efficacia che, o non può essere quantificata, o può essere solo quantificata con misure indirette. È in questa fase che si applica l'insieme di indicatori predisposto per la valutazione. Qualunque sia il risultato ottenuto dai coordinatori, l'uso della batteria di indicatori deve aiutare ad essere consapevoli della natura sfaccettata della valutazione e a tenere bene a mente l'interrelazione che c'è tra l'input e l'output.

<sup>11</sup> G. FORD, *A perspective on performance measurement*, "International journal of information and library research", 1 (1989), 1, p. 12-23.

<sup>12</sup> Ad esempio il Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità dell'Università di Firenze prevede all'art. 13 che "per la valutazione dell'economicità e dell'efficienza la Commissione si avvale di indicatori aventi per oggetto le risorse impiegate, le modalità di loro utilizzazione ed i risultati di attività, per la valutazione dell'efficacia sono determinati indicatori aventi per oggetto i risultati raggiunti e gli obiettivi programmati; gli indicatori sono approvati dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Senato Accademico."

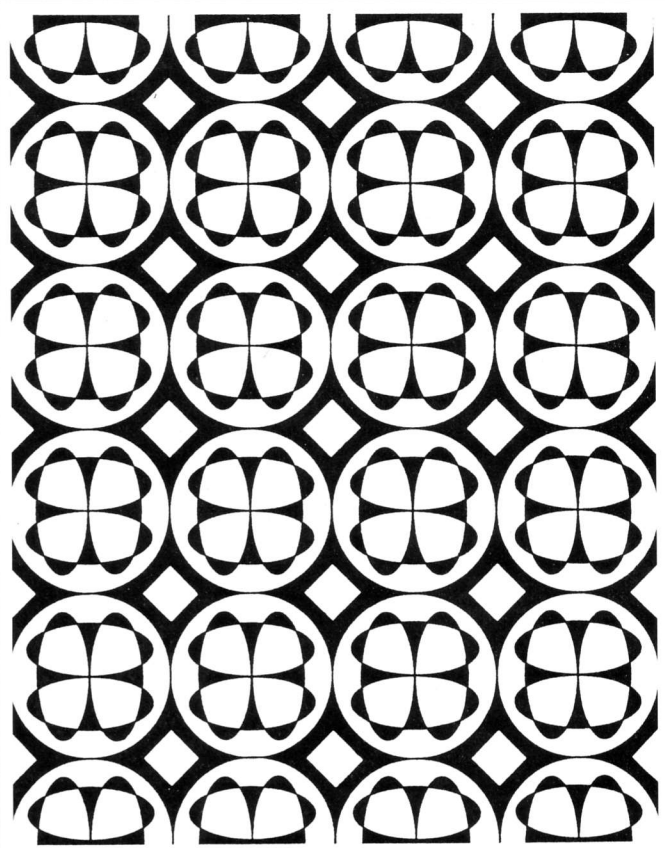
## CONCLUSIONI

Si può auspicare che la diffusione del concetto della biblioteca universitaria come centro di costo quantificabile abbia conseguenze benefiche sui servizi. Se tutti i bibliotecari diventeranno attenti ai costi e ai risultati, sarà favorita l'innovazione dei processi e lo sviluppo dei servizi. Ma, se implementato male, il risultato della quantificazione può essere qualcosa di definibile, come un *continguum*, dall'inutile al dannoso. Per chiarire: il rischio della quantificazione è che il valore monetario prevalga sugli obiettivi di rinnovamento e sviluppo. Così, ad esempio, di fronte ad un predominio dei contabili nelle università, qualche coordinatore potrebbe essere indotto a predisporre progetti strategici che non cercano di innovare le tradizionali biblioteche ma irrigidiscano quello che già si fa. Il danno possibile è quindi di disincentivare il cambiamento. Gli amministratori inoltre possono fare pressioni per avere risultati a breve termine, difficilmente realizzabili con progetti strategici di ampio respiro. In questo caso i progetti strategici potrebbero non essere abbastanza competitivi e trascinare le biblioteche dell'università in posizioni di retroguardia. Se poi accade che i coordinatori siano attaccati loro stessi alla tradizione, i sistemi di quantificazione sono intesi come sistemi di controllo che vegliano sulla produttività dei singoli ma non sanno pensare strategie. Sono inutili difese della organizzazione attuale.

Come evitare questi rischi? Con la chiarezza della funzione di coordinamento. I coordinatori di biblioteca devono sempre essere agenti del cambiamento che attuano attraverso i progetti strategici. Ogni analisi di quantificazione dei costi va integrata ed interpretata alla luce del progetto e non può esserci quantificazione fine a sé stessa.

C'è un'altra possibile critica alla misurazione dei costi come metodo per prendere decisioni: se si accentua l'attenzione all'input si misura l'efficienza e si trascura l'output, cioè l'efficacia. È possibile infatti che qualche coordinatore si accenti delle misure di costo, che sono relativamente più facili da conoscere, e non predisponga batterie di indicatori di rendimento complete anche della misura di aspetti relativi all'uso. La centralità dell'utente nella riorganizzazione delle biblioteche universitarie non è mai abbastanza sottolineata. Di solito l'utente delle università è ben conosciuto ed è anche un utente molto esigente, che non si fa trascurare. Ma spesso ciò che l'utente chiede non è sempre quello di cui ha bisogno, cioè non sempre l'utente è ben consapevole di quello che la biblioteca potrebbe dargli. Gli studi sull'utente dovranno acquistare maggiore rilevanza di quanta ne abbiano mai avuta finora. Ciò nonostante, una prima fase della misurazione e valutazione del rendimento, laboriosa ma necessaria, dovrà prendere l'avvio dall'utilizzazione delle risorse, per cambiare se si scopre che ciò che viene fatto non corrisponde a ciò di cui gli utenti hanno bisogno.

Una considerazione finale sulla professionalità dei bibliotecari e coordinatori coinvolti nella misurazione. La quantificazione significa responsabilizzazione. Il primo effetto positivo è sul morale dei bibliotecari. Ogni bibliotecario nell'università è coinvolto e valorizzato. Il ruolo dei servi-



zi di biblioteca, sia quelli interni che quelli al pubblico, deve essere chiarito e non sottovalutato. È la spinta a razionalizzare i processi: ciò che si fa così perché si è fatto sempre così, una volta chiarita la funzione che ha nel processo produttivo, si scopre che si può fare meglio. Infatti la qualità dei servizi sarà ottenuta con una migliore utilizzazione delle risorse esistenti ed una politica di responsabilità diffusa a tutti gli operatori che hanno incarichi di servizio. Le mansioni del personale nella riorganizzazione necessaria delle biblioteche universitarie saranno notevolmente allargate ed arricchite, cioè verrà richiesta maggiore professionalità. I problemi saranno affrontati e risolti sul posto, possibilmente con l'aiuto di colleghi esperti vicini o del responsabile del servizio. Questa integrazione delle tradizionali abilità operative con nuove competenze può essere assicurata solo se ciascun operatore conosce ed è in grado di interpretare il processo produttivo della biblioteca nel suo complesso e non solo di una singola parte, come invece avviene ora. La riorganizzazione delle biblioteche universitarie comporta un notevole sforzo di riqualificazione del personale. Dovranno anche cambiare i meccanismi di carriera e contemporaneamente dovranno essere adottate organizzazioni non gerarchiche del lavoro dove ognuno potrà mettere in comune le nuove competenze acquisite che diventano patrimonio di tutti. Vanno valorizzate infatti le capacità interpersonali, come la comunicazione, la capacità di lavorare in gruppo, la diffusione della propria esperienza di lavoro, l'apertura al mondo esterno.



APPENDICE 1

Università degli studi di Firenze

Legenda dei codici del budget

<i>Codice Budget</i>	<i>Funzioni</i>	<i>Linee di attività</i>	<i>Codice Budget</i>	<i>Funzioni</i>	<i>Linee di attività</i>
PG	PROCEDURE E GESTIONE				<b>Prestito interbibliotecario nazionale e internazionale</b>
201	Acquisizione	<b>Acquisizioni</b> Controllo catalogo Controllo repertori Compilazione ordine Spedizione ordine Solleciti e reclami Controllo materiale Smistamento materiale pervenuto Inventariazione (biblioteche automatizzate e non) Registrazione fascicoli periodici e opere in continuazione Collocazione (biblioteche non automatizzate): tenuta topografico Rinnovo abbonamenti periodici Sollecito fascicoli periodici			Richieste spedite Richieste ricevute Registrazione Gestione archivio schede di prestito Identificazione destinatario idoneo Compilazione modulo Ifla richiesta di prestito Invio richiesta con verifica condizioni di prestito Sollecito Rientro Restituzione prestito al mittente Gestione contabile prestito Ill
202	Conservazione del materiale	<b>Messa in servizio del materiale</b> Timbratura Cartellinatura Magnetizzazione Inserimento schede al catalogo (biblioteche non automatizzate) <b>Servizi vari</b> Registrazione tesi Gestione schedario tesi Gestione scambi riviste Dati statistici Inserimento fogli mobili Gestione microfilms e microfiches (non catalogati) Gestione pre-prints (non catalogati) Legatura — preparazione materiale — fatta in biblioteca (spirali, ecc.) Sorveglianza Telefono Servizio fotocopie — servizio interno gestito direttamente — servizio "affidato" all'utenza	212	Informazione bibliografica	<b>Informazione bibliografica</b>
			213	Lettura in sede	<b>Ricerche</b>
			214	Pubblicazioni	<b>Distribuzione</b>
			215	Educazione utente	<b>Riordino materiale</b>
			216	Fotocopie	<b>Attività editoriale a fini informativi</b>
					<b>Corsi agli studenti</b>
					<b>Servizio fotocopie</b> Servizio interno gestito direttamente e gratuito Servizio affidato all'utenza
			AC	ATTIVITÀ C/TERZI	
			221	Informazione bibliografica	Informazioni bibliografiche a pagamento
			222	Fotocopie	Servizio fotocopie interno gestito direttamente a pagamento
			223	Pubblicazioni	Attività editoriali per pubblicazioni in vendita
			CC	COSTI COMUNI	
			989	Direzione	<b>Coordinamento</b> <b>Coordinamento generale</b> Pianificazione e coordinamento operativo del sistema bibliotecario di ateneo Progettazione Gestione delle risorse Valutazione periodica del sistema bibliotecario di ateneo: dati statistici Formazione e aggiornamento Rapporti con enti esterni Sviluppo in collaborazione con il Cesit di applicazioni informatiche e telematiche <b>Coordinamento di area</b> Pianificazione del servizio bibliotecario d'area Progettazione Gestione delle risorse Formazione e coordinamento operativo Valutazione del Servizio bibliotecario d'area: — dati statistici
203	Catalogazione	<b>Catalogazioni</b> Descrizione Soggettazione Classificazione Spogli Collocazione (biblioteche automatizzate)			
211	Prestiti	<b>Prestito locale</b> Controllo autorizzazione al prestito Registrazione Gestione archivio schede di prestito Consegna con verifica condizioni di prestito Sollecito Rientro			

Codice Budget	Funzioni	Linee di attività	Codice Budget	Funzioni	Linee di attività
		<b>Direzione</b> Pianificazione del servizio della biblioteca Gestione delle risorse Formazione e coordinamento operativo Valutazione dei servizi della biblioteca: — dati statistici			Assistenza alla seduta Predisposizione estratti Compilazione verbale Raccolta e tenuta verbali originali <b>Attività finanziaria</b> Predisposizione bilanci e relazione tecnica al bilancio Buoni d'ordine ed impegni (interni ed esterni) Mandati, reversali e scritture contabili Studio di problemi amministrativo-contabili Gestione Iva e pratiche sdoganamento Rendicontazione fondi Inventariazione strumenti acquistati Liquidazioni missioni Gestione fondo cassa Predisposizione atti per la stipula di contratti, convenzioni e appalti Buoni carico Rapporti con il pubblico
990	Segreteria	<b>Segreteria</b> Appuntamenti Telefono Dattiloscrittura e/o predisposizione lettere, rapporti Tenuta protocollo e archivio Rapporti con il pubblico Gestione presenze Rapporti con l'amministrazione Gestione locali Attività editoriale a fini informativi: tipografia distributori Pratiche relative Consiglio di amministrazione <b>Segreteria organi collegiali</b> Predisposizione ordine del giorno Convocazione riunioni	991	Servizi ausiliari	<b>Sorveglianza</b> <b>Telefono</b>
			992	Altri	

## APPENDICE 1-Bis

### Attività svolte dal personale della biblioteca

Personale	livello	PG			SB						AC			CC			
		201	202	203	211	212	213	214	215	216	221	222	223	989	990	991	992

**APPENDICE 2**

**Analisi funzionale dei costi nel Sistema bibliotecario d'ateneo (Firenze)**

	<i>Procedure e gestione (%)</i>	<i>Servizio bibliotecario (%)</i>	<i>Attività c/terzi (%)</i>	<i>Costi comuni (%)</i>
Polo n. 1	4,26	10,41	0,00	2,00
Polo n. 2	5,56	7,57	0,07	3,47
Polo n. 3	6,74	7,79	0,19	1,95
Polo n. 4/5	6,37	9,21	0,03	1,06
Polo n. 6	4,32	8,64	0,75	2,96
Polo n. 7	5,09	9,18	1,01	1,38
Totale	32,34	52,81	2,05	12,81

**APPENDICE 3**

**Banca dati Mis biblioteche (Università di Firenze)**

D1. UTENZA

- 1.1 Docenti e ricercatori
- 1.2 Studenti
- 1.3 Tesi ed esami

D2. DATI GENERALI

- D2.1 Posti di lettura per biblioteca
- D2.2 Mq per biblioteca

D3. DATI Sba

- D3.1 Patrimonio bibliografico
  - D3.1.1 Nuove accessioni
- D3.2 Periodici correnti
  - D3.2.1 Periodici disdetti
- D3.3 Volumi e periodici ad accesso libero
- D3.4 Pc destinati al servizio
- D3.5 Mq totali

D4. INPUT

- D4.1 Spese libri: serie storica
- D4.2 Spese periodici: serie storica
- D4.3 Spese rilegature: serie storica
- D4.4 Costi del Fte
- D4.5 Costi di struttura
- D4.6 Formule di ripartizione delle risorse

D5. OUTPUT

- D5.1 Ore settimanali di apertura:
  - serie storica
- D5.2 Disponibilità dei documenti
  - tempo medio dall'ordine all'inventario
  - tempo medio dall'ordine alla collocazione
  - percentuale di recuperi da Indice Sbn
- D5.3 Catalogazioni: serie storica
- D5.4 Acquisizioni: serie storica
- D5.5 Prestiti

D6. PERSONALE

- D6.1 Personale per livelli e titolo di studio
- D6.2 Personale suddiviso per attività

**LEGENDA**

D1: UTENZA

L'utenza considerata ai fini degli indicatori sono solo gli studenti. Certamente anche i docenti e ricercatori sono un'utenza significativa ma sono stati esclusi per due ragioni: poiché rappresentano uno degli input dell'università per raggiungere i suoi fini istituzionali e poiché è dubbia l'utilità di creare un altro gruppo di indicatori per i docenti e ricercatori, parallelo a quello degli studenti.

D2: DATI GENERALI

I dati di interesse generale sono quelli selezionati dal Crui.

D3: DATI Sba

I dati del Sistema bibliotecario d'ateneo si riferiscono alle risorse patrimoniali ed alle strutture in dotazione alle biblioteche.

D4: INPUT

Tutti gli input sono espressi in lire. In questo modo possono essere elaborati per costruire indicatori di costo. Il dettaglio dell'analisi delle attività svolte dal personale per calcolare l'Fte è stata ridotta a 4 macrocategorie:

PG: Procedure e gestione; SB: Servizi bibliotecari  
AC: Conto terzi; CC: Costi comuni

D5: OUTPUT

Gli output non possono essere ridotti ad un'unica unità di misura. Sono considerati i servizi al pubblico e le procedure che garantiscono l'aggiornamento della collezione. Per il confronto gli output sono correlati agli iscritti.

D6: PERSONALE

Le indicazioni del tempo del personale sono ottenute come sottoprodotto dell'analisi dei costi delle attività svolte in biblioteca. La finalità è conoscere la produttività.

## APPENDICE 4

### Indicatori di rendimento del Sistema bibliotecario d'ateneo

#### 11. INDICATORI GENERALI

- I1.1 Posti di lettura/iscritti
- I1.2 Mq biblioteche/iscritti
- I1.3 Personale/biblioteche

#### 12. RISULTATI DEL PROGETTO

- I2.1 Orario apertura
- I2.2 Tempestività processi
- I2.3 Volumi ad accesso libero/volumi totali
- I2.4 Pc destinati al servizio/iscritti
- I2.5 Velocità del prestito interbibliotecario

#### 13. ECONOMICITÀ

- I3.1 Costi totali/iscritti
- I3.2 Costi totali in percentuale del budget università

#### 14. EFFICIENZA

- I4.1 Costo percentuale per singola attività
- I4.2 Costo per ora di apertura

#### 15. EFFICACIA

- I5.1 Prestiti/iscritti
- I5.2 Ricerche in opac/iscritti
- I5.3 Soddisfazione utenza (indagine da realizzare)

#### 16. PRODUTTIVITÀ

- I6.1 Fte/volumi catalogati
- I6.2 Fte/numero inventari
- I6.3 Fte/ore apertura
- I6.4 Fte/prestito interbibliotecario

#### **LEGENDA**

Gli indicatori sono costruiti mettendo in rapporto vari elementi della Banca dati Mis (v. Appendice 3). Ai fini della valutazione generale è stata fatta la scelta di un numero ristretto di indicatori. L'approccio seguito è su tre livelli:

- alcuni semplici indicatori generali rispetto agli obiettivi del progetto ed all'economicità;
- un insieme di indicatori per l'efficienza e l'efficacia delle procedure e dei servizi al pubblico;
- misure individuali di efficienza ed efficacia per le procedure di catalogazione ed inventariazione e per l'apertura al pubblico ed il prestito interbibliotecario.

La scelta effettuata è stata di tre livelli di valutazione: generale, per gruppo di attività e per particolari attività, con l'accento sul servizio al pubblico.

I1: Indicatori del Crui

#### I2: RISULTATI DEL PROGETTO

I risultati del progetto sono confrontati con gli obiettivi prefissati e cioè:

- 60 ore settimanali di apertura,
- tempestività delle procedure interne,
- ampliamento della percentuale dei volumi a scaffale aperto
- e del numero dei pc a disposizione degli utenti.

#### I3: ECONOMICITÀ

È correlato al valore dei servizi bibliotecari. Raffronta i costi alla quantità degli iscritti e valuta l'investimento in percentuale al budget totale dell'università.

#### I4: EFFICIENZA

Correla gli input agli output ed integra la misura dell'economicità con indicazioni sull'uso delle risorse.

#### I5: EFFICACIA

Correla gli output agli iscritti. La misura dell'efficacia è quantificata in due modi: come misura d'uso e come soddisfazione dell'utente manifestata dai risultati dell'indagine.

#### I6: PRODUTTIVITÀ

Correla la quantità dei prodotti al tempo dello staff.