

una mostra fotografica), lo sviluppo di attività più pertinenti alla sfera del libro e della scrittura (fiere letterarie, traduzioni di opere dal francese ecc.) o le relazioni con la scuola e le università. Per quanto riguarda l'Italia viene citata la sola esperienza della rivista franco-italiana *Eutropia*, nella cui realizzazione risulta coinvolta, peraltro, non una biblioteca ma il Centre de ressources et d'information dell'Ambasciata di Francia in Italia.

La parte finale dell'opera, a cura di Sabrina Guadagna, costituisce un repertorio un po' eterogeneo ma ricco di indicazioni indispensabili per le biblioteche, non solo francesi, che vogliano attivare iniziative di *partnership* in patria o all'estero. Ciascuna delle sezioni di cui si compone questa parte comprende una lunga lista di enti governativi francesi e di istituzioni internazionali (elencate anche in un opportuno indice alfabetico al termine del volume), l'indirizzo dei loro siti Web e una bibliografia selettiva.

Fabrizio Sandrelli

Biblioteca del Dipartimento di Diritto dell'economia, Università di Verona

Kalus Ceynowa – André Coners [et al.]. *Cost management for university library: with attached CD ROM*. Munchen: Saur, 2003, 177 p. (IFLA Publications 104). ISBN 3-598-21834-6. € 78; € 58 IFLA Members.

La possibilità di utilizzare il bilancio come strumento di conoscenza e quindi di gestione delle biblioteche universitarie – ma il discorso riguarda le imprese di servizio in generale – è il messaggio di questo interessante volume che riporta i risultati di un progetto sponsorizzato dalla Deutsche Forschungsgemeinschaft e sviluppato dalle biblioteche universitarie e regionali di Münster, di Düsseldorf e dalla Biblioteca universitaria di Paderborn. Il volume è corredato di un software per windows creato *ad hoc*, chiamato *Librarymanager* e distribuito in un CD-ROM allegato.

Il modello proposto denominato *Activity based costing* (*Contabilizzazione sulla base delle attività*) è stato sviluppato in USA già negli anni Ottanta con lo scopo di tenere sotto controllo la crescente proporzione di spese generali (*overhead costs*) nei moderni sistemi produttivi, costituite da attività quali direzione, controllo, pianificazione, coordinamento oltre che inerenti all'area dei cosiddetti servizi indiretti: ricerca e sviluppo, acquisizione, preparazione della produzione, direzione della produzione, controllo di qualità, logistica ecc. Nell'industria manifatturiera i costi di tali servizi indiretti sono assegnati per unità di prodotto in ragione di una percentuale di sovrapprezzo rispetto al costo primario del prodotto finale. In una impresa di servizi invece il processo produttivo ha caratteristiche assolutamente diverse, come emerge dal seguente modello che lo articola in 3 distinte fasi: 1) *fase potenziale*, che si riferisce all'approntamento e mantenimento della capacità di fornire servizi a richiesta; per le biblioteche universitarie i corrispondenti fattori produttivi sono, ad esempio: una adeguata quantità di personale qualificato per le varie funzioni, la costruzione di una collezione coerente con il profilo disciplinare richiesto, l'offerta di buoni strumenti di ricerca, la creazione di una infrastruttura tecnologica che permetta un accesso ampio e aggiornato a diverse collezioni di dati ecc.; 2) *fase di processo*, in cui sono messi in atto processi per soddisfare la richiesta di servizi. Questa fase è possibile solo se attivata dall'intervento di un fattore esterno alla biblioteca, cioè l'utente che manifesta un bisogno informativo; 3) *fase del risultato*, che è costituito dal beneficio che risulta per l'utente dall'uso del servizio e rappresenta la logica conclusione delle fasi precedenti: in questa fase, però, la biblioteca non svolge più alcuna attività, se non, eventualmente, quella di verificare la soddisfazione dell'utente.

Questa descrizione evidenzia che una caratteristica intrinseca del servizio è l'*intangibilità*: il servizio cambia una condizione o la ricostituisce, ma non trasferisce alcun ogget-

to materiale. Anche se occasionalmente il risultato del processo può essere un documento stampato o una scansione, il servizio non è il documento stesso bensì la puntuale disponibilità di informazione rispetto al bisogno. Anche l'attività più importante delle biblioteche, cioè la creazione della collezione locale di libri e altri *media*, non è scopo bensì strumento: in realtà il servizio della biblioteca non si esplica nel numero e qualità dei volumi messi a disposizione, ma nella predisposizione della possibilità di un loro uso. Il servizio consiste nella soddisfazione di un bisogno informativo attivato dall'utente e non importa se ciò avviene in forma di prestito, *document delivery* o accesso remoto a dati digitali.

La seconda conseguenza del modello è che nelle biblioteche prevalgono nettamente costi di attesa (*stand by*) relativi alla fase potenziale: essi dipendono da decisioni strategiche su quali capacità di fornire servizi si vuol disporre in vista di una domanda variabile, sono perciò modificabili solo sul lungo periodo, e sono indipendenti dalla quantità di servizi prodotti. Per questo motivo la loro contabilizzazione in una struttura di bilancio che si limiti a giustapporre le diverse tipologie di spesa non fornisce una base conoscitiva utile per operare a breve e medio periodo.

Se invece della struttura del bilancio tradizionale si potessero considerare i prodotti della biblioteche, l'insieme del bilancio tornerebbe ad essere strumento di controllo nel breve periodo e permetterebbe di evidenziare strozzature funzionali o fenomeni di sotto utilizzo su cui intervenire per una razionale ottimizzazione delle risorse. Ma per la peculiarità del processo produttivo nelle imprese di servizio, come si è visto, l'imputazione dei costi ai servizi non è realizzabile direttamente: è allora necessario trovare un modo indiretto, in ragione di una qualche relazione interna tra i fattori produttivi, che permetta di ridistribuire i costi generali sulle unità di servizio. L'*Activity based costing* identifica questa relazione nella quantità di attività, cioè di lavoro, espressa in tempo uomo, incorporata in ogni processo in cui si articola il flusso produttivo nell'impresa di servizi.

Il prodotto globale delle biblioteche universitarie, cioè la predisposizione di possibilità di utilizzare risorse informative, può essere diviso in processi *verticali* e processi *orizzontali*. I processi *verticali* sono predeterminati nell'organigramma della biblioteca: capo servizio (*department*), servizio e centri funzionali: in questo ambito si definiscono dal punto di vista contabile i centri di costo che possono essere settori funzionali (ad esempio, attività di soggettazione) o aree di responsabilità (ad esempio, settore acquisizioni) o anche aree fisiche, ad esempio l'area del servizio al pubblico occupata dagli utenti che ha suoi costi specifici che può essere utile evidenziare. La loro definizione è parte integrante della progettazione organizzativa della biblioteca o dei particolari bisogni conoscitivi in vista di scelte operative.

Ad essi vengono assegnati dei costi seguendo le diverse tipologie: il costo per il personale, di gran lunga il più gravoso (di media l'80% delle spese totali), che dovrà prevedere i diversi livelli salariali degli impiegati, le diverse tipologie di contratto, oneri vari e accantonamenti per liquidazioni e pensioni; il costo dei media acquisiti, distinti non solo tra libri, riviste e materiali elettronici, acquistati o acquisiti su licenza d'uso, ma anche per costi di restauro e manutenzione, ad esempio rilegatura, microfilmatura ecc.: la loro assegnazione ai centri di costo (area degli utenti, sale di lettura, magazzini) è diretta; i costi amministrativi, che comprendono costi di comunicazione (telefonici, postali, di connessione in rete), costi di manutenzione (infrastruttura di rete, macchinari elettronici, software ecc.), materiali di consumo, costi per la formazione, viaggi ecc.; i costi operativi, che riguardano le spese di riscaldamento, elettricità, acqua, le spese di pulizia, di manutenzione ordinaria dell'edificio ecc.; gli ammortamenti, che rilevano il deprezzamento delle risorse assegnate alla biblioteca a cominciare dagli edifici, oltre che dei macchinari, degli arredi e del software. Questi costi vengono assegnati ai centri di costo in modo diretto, se possibile, oppure in ragione dei mq utilizzati, del numero di PC o ancora del tempo di lavoro incorporato, a seconda della loro natura.

Le differenziazioni *orizzontali* dei processi bibliotecari si caratterizzano invece per la presenza di attività svolte all'interno dei diversi centri di costo che concorrono insieme a definire catene sequenziali di operazioni parziali, dette *sub processi*, che insieme realizzano i *processi principali*, cioè i servizi prodotti dalla biblioteca, e quindi le *unità di costo*.

Ad esempio nel gruppo "prestito interbibliotecario" il processo principale "*document delivery* elettronico" comprende i sub processi: gestione scaffali (prendere e ricollocare il documento) appartenente al centro di costo "magazzini", fornitura (scansire il documento e registrare le varie fasi della procedura) proprio del centro di costo "prestito", gestione amministrativa (nota di addebito e sua gestione contabile) imputata al centro di costo "amministrazione e contabilità" e utilizzo del sistema elettronico (invio del documento) competenza del centro di costo "servizi elettronici".

L'identificazione e delimitazione dei sottoprocessi sono il passo decisivo per la modellazione del flusso di lavoro perché riguardano direttamente gli obiettivi conoscitivi della gestione. Ogni sub processo si svolge nell'ambito di un centro di costo e rappresenta il verificarsi di un evento concluso: ad esempio il sub processo scansione del documento inizia quando il documento è pronto per la scansione e termina quando il documento esiste in forma di file. L'evento conclusivo di un sub processo è di regola l'evento da cui parte un sub processo successivo, ad esempio dall'evento esistenza del documento come file parte il sub processo invio del documento a destinazione. Si chiarisce così il concetto di catena di attività basata sugli eventi, usata nella modellazione dei processi di lavoro.

La materia della analisi gestionale sono i sub processi cui vengono attribuiti costi sulla base delle risorse necessarie al loro svolgimento, soprattutto risorse umane: la somma dei costi dei sub processi attivati per fornire un servizio costituisce il costo del processo principale ad esso relativo.

La modellazione del flusso di lavoro è esemplificata in 4 passaggi: 1) definizione dei sub processi a livello di centro di costo; 2) accertamento dei tempi necessari ad ogni processo e quindi dei costi relativi: si tratta di stabilire la percentuale di tempo necessaria a compiere ogni sub processo (indicato in termini di anni uomo) sulla capacità di lavoro totale attribuita al centro di costo e quindi di attribuire al sub processo una uguale percentuale della capacità di spesa attribuita al centro di costo. Per esempio nella biblioteca universitaria di Munster tre dei diciassette anni uomo del centro di costo "bibliotecari di area" (*subject librarian*) sono utilizzati nel sub processo "indicizzazione per soggetto". Si tratta del 17,6% delle risorse umane impiegate dal centro di costo: di conseguenza a questo sub processo è attribuito il 17,6% della capacità di spesa del centro di costo, pari a 477.200 DM (=2.711.500 DM / 100 X 17,6); 3) identificazione per ogni sub-processo di un *cost driver*, cioè di una unità di misura della prestazione che è nel contempo l'elemento che attiva il processo: per il nostro esempio il *cost driver* è il numero di documenti indicizzati, sia perché la presenza del documento attiva il sotto processo, sia perché il numero di documenti indicizzati indica quante volte il sotto processo è stato ripetuto, cioè la quantità di attività necessaria: nell'esempio si tratta di 14.635 documenti indicizzati; 4) tasso di costo del processo (*process cost rate*), cioè il costo medio di ogni singola esecuzione del sub processo, e il tempo di trattamento (*processing time*) medio per ogni singola esecuzione del processo stesso. Nel nostro caso il primo ammonta a 32.60 DM (=477.200/14.635) e il secondo, stabilendo che un anno uomo sia composto mediamente di 1.476 ore è di 18 minuti (cioè 1476 ore anno X 3= 4428 ore X 60= 265680 minuti / 14.635 documenti indicizzati).

Come si è detto il criterio per l'assegnazione dei costi è il *tempo di lavoro* necessario per compiere i singoli sub processi. Si tratta naturalmente di un tempo inteso in senso astratto (*benchmark*) e non di una prestazione individuale che tuttavia deve essere accertata o attraverso la registrazione diretta dei tempi o su stima. Ogni impiegato del centro

di costo deve, anonimamente e autonomamente, distribuire la sua intera capacità di lavoro in termini percentuali ai sottoprocessi che svolge. Nel CD si trova anche un utile modulo aggiuntivo da installare sui computer del personale per la registrazione del tempo utilizzato per ogni sub processo. Il programma ha poi la funzionalità per l'importazione dei dati inseriti dal lavoratore e il ricalcolo dei costi per i centri di costo.

Naturalmente più i sottoprocessi sono irregolari e non standardizzati, meno affidabili sono i risultati: è questo uno dei punti critici del progetto, anche perché la valorizzazione delle risorse umane prevede e stimola irregolarità che non sono solo imprevisti (malfunzionamenti, interruzione dei collegamenti ecc.) ma anzi punti di forza che si articolano in tempi di socializzazione, comunicazione, progettazione del lavoro, magari tramite appositi gruppi di lavoro, auto formazione ecc. Questi costi, che portano anche ad un accumulo di abilità e conoscenze che viene poi riversato nella disponibilità all'innovazione e nella rapidità di adattamento al cambiamento, vengono a costituire un'area grigia che difficilmente emerge tramite la registrazione dei tempi di lavoro per i sub processi indicati, sia perché spesso non formalizzati, sia perché variabili nel tempo, ma che nondimeno deve essere integrata nel sub processo.

La caratteristica più importante dello *activity based costing* per l'attività di direzione è comunque la possibilità di costruire i processi principali attraverso i centri di costo. Tale attività prevede in primo luogo un attento esame dei singoli sub processi di ogni centro di costo. Poi bisogna esaminare il contributo dei sub processi ai servizi centrali essenziali della biblioteca per ottimizzare il flusso di lavoro attraverso le single unità necessarie. Deficit organizzativi derivanti da una insufficiente orientazione al processo diventano particolarmente visibili nell'analisi delle relazioni dei sub processi assegnati ai centri di costo individuali e dei processi principali creati legando sub processi attraverso i centri di costo.

Nel volume si spiega anche come inserire i dati e quali funzionalità sono a disposizione nei vari contesti, per esempio una calcolatrice incorporata per i campi numerici e la possibilità di introdurre formule per ottenere dati aggregati. Caratteristica notevole, i menu sono sensibili al contesto, cambiano cioè a seconda delle possibilità di manipolazione offerte dalla modellazione in corso. Oltre ad una visualizzazione dettagliata corrispondente alla modellazione dei processi (*processing mode*) ne è prevista una per i report (*report mode*).

Nicola Benvenuti

Biblioteca di Scienze tecnologiche, Università di Firenze

URBE, Unione romana biblioteche ecclesiastiche. Una rete informatica tra le biblioteche ecclesiastiche romane. Roma: [s.n.], 2004. 212 p. ill. Fuori commercio.

Il volume, curato redazionalmente da Silvano Danieli, Juan Diego Ramirez e Marcello Sardelli, è stato pubblicato in occasione della Giornata celebrativa dei dieci anni dell'inaugurazione ufficiale della rete informatica, URBE, Unione romana biblioteche ecclesiastiche <www.urbe.it>. Esso si articola in due parti; la prima contiene la cronaca dei tentativi di cooperazione tra i principali atenei pontifici romani che inizia il 30 maggio 1968 e arriva ai nostri giorni, intitolata *Memoria di un'esperienza*; la seconda raccoglie le schede di presentazione dei 13 istituti e delle rispettive biblioteche che compongono attualmente URBE, intitolate emblematicamente *Istituzioni accademiche e rispettive biblioteche*: Accademia Alfonsiana, Pontificia Università San Tommaso (Angelicum), Pontificio Ateneo S. Anselmo (Anselmianum), Pontificio Ateneo Antonianum, Facoltà di Scienze dell'Educazione Auxilium, Pontificia Università Gregoriana, Pontificia Facoltà Teologica Marianum, Pontificio Istituto Biblico (Biblicum), Pontificio Isti-