

Il progetto "Edificare"

L'impatto sul sistema bibliotecario italiano e sul sistema bibliografico europeo di un'iniziativa che ha favorito il processo di rinnovamento della BNI

di Giuseppe Vitiello

Non si può dire che alla fine del 1992 i servizi bibliografici italiani stessero vivendo la loro stagione più felice. L'impianto legislativo su cui si basava il dispositivo del deposito legale delle pubblicazioni era macchinoso e obsoleto, le registrazioni contenute nella *Bibliografia nazionale italiana* uscivano con un ritardo di due e persino tre anni dalla data di pubblicazione delle monografie cui esse erano riferite e il costo medio della notizia catalografica era pari a 129.000 lire. Inoltre, la copertura bibliografica non superava il 65 per cento della produzione italiana a stampa.¹ Due anni dopo, la *Bibliografia nazionale italiana (Bni)* appare del tutto trasfigurata. La normativa sul deposito legale, pur non essendo mutata, è pronta ad essere sostituita con una legislazione rinnovata in ogni suo aspetto, che ha già ricevuto il consenso di bibliotecari ed editori; il progetto Edificare, di cui presentiamo il rapporto finale, ha sperimentato delle procedure di produzione delle registrazioni bibliografiche a tempi e costi controllati; inoltre la *Bni* si è arricchita delle due nuove serie "Periodici" e "Tesi di dottorato", che si aggiungono a quella delle "Monografie". Non meno importante, la sua distribuzione è oggi affidata a una casa editrice nota e saldamente radicata nel mondo delle biblioteche, dell'editoria e delle librerie, l'Editrice Bibliografica.² Nella letteratura organizzativa, episodi di trasformazione così

radicale in tempi tanto rapidi vanno sotto il nome di *success stories*. È da considerare un successo il fatto che un reparto un tempo sonnolento e allo sbando, responsabile di una politica bibliografica che io stesso qualche anno fa avevo definito "apparente",³ sia riuscito in poco tempo a ristrutturarsi e a darsi nuove regole organizzative e di comportamento, orientandosi finalmente verso una filosofia di servizio. Ed è certamente insolito in Italia che sia il cambiamento organizzativo a ingenerare una riforma legislativa, e non viceversa. In questo articolo si cercherà di valutare la portata e il significato di tale riorganizzazione, procedendo anche a un'analisi dei costi del progetto in rapporto ai benefici ottenuti. Si vuole in questo modo andare contro tendenza rispetto alla pratica ricorrente nelle nostre biblioteche (e, in genere, nella pubblica amministrazione italiana) di trascurare o addirittura occultare l'informazione, in particolare quella finanziaria, sui progetti in corso sulla base di una riservatezza di ufficio che alimenta i più gravi sospetti. La legge che rende "trasparente" l'azione amministrativa (Legge 7 agosto 1990 n. 241, nota come "legge Cassese") obbliga gli uffici italiani a dare in visione, in qualunque momento, i documenti amministrativi, ivi compresi i rapporti manageriali e i dati finanziari relativi ai progetti sovvenzionati o dati in appalto dalla pubblica amministrazione. La successiva circolare n. 6 del 23 marzo 1994, inoltre, ha indicato la metodologia da seguire per la rilevazione dei dati relativi ai carichi di lavoro.⁴ Con la pubblicizzazione dei risultati del progetto Edificare si vuole non solo rispettare formalmente la normativa attualmente in vigore, ma anche fornire all'alta dirigenza amministrativa statale quei dati di riferimento e quegli stan-

G. Vitiello, Consiglio d'Europa (Strasburgo). Le opinioni espresse in questo articolo dall'autore non coincidono necessariamente con quelle del Consiglio d'Europa.

¹ C. GUIDUCCI BONANNI, G. VITIELLO, *Servizi bibliografici nazionali: dalla diagnosi al progetto*, "Accademie e biblioteche d'Italia", 60, 43 n.s., 3, p. 55-71.

² Sul progetto "Edificare", si veda R[oberto] M[aini], *34 editori per un'immediata catalogazione*, "Biblioteche oggi", 11 (1993), 2, p. 36-37; M. RICCI, *Il progetto Edificare*, "Bibliografia nazionale italiana", nuova serie, n. 0, ottobre 1993, p. vi-x.

³ G. VITIELLO, *Politiche apparenti e razionalità nascoste nei servizi bibliografici italiani*, "Bollettino AIB", vol. 32, n. 3 (settembre 1992), p. 277-292.

⁴ Si veda G. SOLIMINE, *Ancora sui carichi di lavoro*, "Biblioteche oggi", 12 (1994), 5, p. 26-30.

dard che la possano aiutare nella programmazione del lavoro quotidiano nelle biblioteche.

Nello stesso tempo, si vuole anche cercare di rispondere all'aspettativa, andata sempre delusa, di imbastire sui risultati dei progetti gli elementi per una politica nazionale delle biblioteche e dell'informazione. Per troppi anni, infatti, l'assenza di un organismo bibliotecario centrale di riferimento (non necessariamente istituzionale) ha costretto gli operatori ad affidare le loro speranze di rinnovamento a "progetti speciali" affidati a privati, il cui sistema di finanziamento è apparso all'esterno sempre dispersivo e sordo e comunque estraneo a qualunque logica di programmazione. Inutile dire che il modo di impiego delle risorse, le analisi gestionali e i rapporti costi/benefici di tali progetti sono rimasti sempre ignoti e non hanno permesso alle biblioteche italiane di creare una sinergia reale con il settore privato, che le mettesse in condizione di appropriarsi delle tecniche e delle capacità da esso utilizzate.

Infine, la pubblicazione di questi dati intende anche verificare la praticabilità dei modelli proposti dalla letteratura biblioteconomica italiana di stampo organizzativista in un ambito diverso da quello, in genere anglosassone, in cui essi sono maturati.⁵ Un intervento di riorganizzazione di un servizio è il luogo di sperimentazione privilegiato delle teorie del management; si tratterà dunque di togliere loro il velo dell'astratta formulazione e di vedere fino a che punto i modelli enunciati possono essere declinati in situazioni caratterizzate da forti vincoli amministrativi e istituzionali, com'è appunto quella italiana.

Con la pubblicazione di questo rapporto si vuole però, soprattutto, sensibilizzare e incitare le istanze professionali, gli organi istituzionali, le associazioni dei bibliotecari e degli editori, a partecipare alla campagna di rinnovamento intrapresa da Edificare all'interno delle biblioteche pubbliche statali. I dati forniti nel rapporto, infatti, sono di interesse sia per gli editori, che preparano le registrazioni bibliografiche per il *Catalogo dei libri in commercio*, sia per i librai e le biblioteche, che costituiscono gli utilizzatori principali dei cataloghi bibliografici, sia per altri settori della pubblica amministrazione, anch'essi impegnati nello sforzo di rinnovamento e di riorganizzazione. La loro diffusione contribuisce perciò a spezzare l'isolamento in cui si trovano le biblioteche in Italia e a metterle a confronto con i settori affini sulla catena del libro. Per fare questo occorre però essere pronti a misurarsi con le esigenze delle altre categorie, a parlare il loro linguaggio e ad ammettere la fondatezza dei giudizi critici che vengono rivolti alle biblioteche. L'orgoglio professionale non va disgiunto, in questo come in altri casi, da una pratica di umiltà.

I. L'ANTEFATTO

Aprile 1992: uno studio di fattibilità sui servizi bibliografici italiani, commissionato dall'Ufficio centrale per i beni librari e finanziato dalla Commissione europea, giungeva a conclusioni clamorose, degne di un "libro bianco". Analizzando

con spietata precisione lo stato della *Bni* e le condizioni di produzione delle registrazioni bibliografiche nel Dipartimento di catalogazione della Biblioteca nazionale centrale di Firenze, lo studio individuava i profondi limiti organizzativi del dipartimento e l'incapacità di svolgere i compiti assegnati dalla sua missione istituzionale. I dati derivanti dallo "Studio di fattibilità" sono stati pubblicati a suo tempo;⁶ vale la pena però riportarli, anche per conoscere la situazione di partenza di Edificare e meglio misurare i progressi compiuti. Come è noto, la *Bni* registra le pubblicazioni pervenute alla Biblioteca nazionale centrale di Firenze per deposito legale. Registrare le pubblicazioni significa preparare una "prima catalogazione" che viene poi ceduta alle altre biblioteche, le quali evitano di catalogare a loro volta ed effettuano così notevoli risparmi di tempo e di risorse umane. In altri paesi europei tale servizio, quando è efficiente, può essere utilizzato non solo dalle biblioteche, ma anche dagli editori, dai librai e da agenzie bibliografiche specializzate. Perché ciò accada, occorrono i seguenti requisiti: massima tempestività della registrazione, buona copertura del materiale pubblicato (essa è da ritenersi buona quando raggiunge il 90 per cento; in Italia era invece del 65 per cento), autorevolezza della registrazione bibliografica, frequenza regolare del prodotto bibliografico rilasciato (quindicinale, mensile, cumulazioni semestrali o annuali, ecc.), varietà di supporto (volume a stampa, su disco, su nastro magnetico, su cd rom) e convenienza del costo. Qual era la situazione in Italia nel 1992?

I farraginosi meccanismi della legge sul deposito legale delle pubblicazioni, che è lo strumento giuridico formale attraverso cui le biblioteche si approvvigionano per effettuare la loro registrazione, imponevano ritardi nell'arrivo del materiale variabili dai 2 ai 12 mesi. Ad essi andavano aggiunti i tempi del trattamento catalogografico, che oscillavano nel Dipartimento di catalogazione della Biblioteca nazionale centrale di Firenze (Bncf) da un minimo di 21 a un massimo di 23 mesi. Nella Biblioteca nazionale centrale di Roma (Bnrc) tali tempi erano addirittura ignoti. In conclusione, l'intervallo di tempo che intercorreva tra la messa in commercio di un libro e l'emissione della notizia bibliografica era in media di 27-29 mesi.

Per comparazione, il tempo impiegato in altri paesi europei, come la Repubblica federale tedesca, il Regno Unito e la Danimarca, era di gran lunga più breve e raggiungeva, rispettivamente, le 8-14 settimane, 2 giorni-24 settimane e 4-8 settimane. Questo ritardo della *Bni*, che rendeva praticamente il servizio inutile giacché le altre biblioteche non potevano giovarsene, era dovuto al fatto che il tempo di giacenza del materiale librario nelle diverse fasi del processo di trattamento catalogografico era pari al 90 per cento del periodo complessivo di lavorazione.

Passiamo ora ai costi. La clamorosa indagine accertava che ogni registrazione bibliografica prodotta dalla Bncf, dal momento dell'ingresso a quello del rilascio, costava in sola manodopera ben 128.400 lire; alla Bnrc il dato era ancora più alto e si collocava intorno alle 140.000 lire. Il numero delle registrazioni bibliografiche giornaliere effettuate al- ➤

⁵ Una bibliografia relativamente esaustiva sugli scritti italiani sul management è in G. SOLIMINE, *Gestione consapevole: la "grande esclusa" entra in biblioteca*, "Biblioteche oggi", 11 (1993), 2, p. 44-46.

⁶ C. GUIDUCCI BONANNI, G. VITIELLO, *Servizi bibliografici nazionali*, cit.

l'interno delle due biblioteche era di 1,42 per la Bncf, 1,38 per la Bncr.

Insomma, il servizio di *Bni* che veniva proposto lasciava certamente alla storia liste autorevoli di registrazioni bibliografiche delle pubblicazioni, ma era del tutto inutile agli effetti del suo utilizzo corrente e per di più costoso. Lo studio concludeva con una serie di raccomandazioni, che miravano a ottenere le seguenti realizzazioni:

- Progettazione ed attuazione sperimentale, nel quadro della riorganizzazione dei servizi bibliografici nazionali, del Centro di coordinamento dei servizi bibliografici italiani (Cecosbi), incaricato di coordinare l'acquisizione / produzione / distribuzione delle registrazioni bibliografiche relative al materiale documentario italiano corrente, comprensivo di una valutazione del funzionamento della rete del Servizio bibliotecario nazionale e di un suo potenziamento;
- Creazione di un *authority file* in Sbn;
- Progettazione e attuazione di un sistema di reporting manageriale sui servizi bibliografici e bibliotecari e informazioni di ritorno alle biblioteche.

I tre progetti erano immediatamente presi in considerazione dall'Ufficio centrale beni librari, che li affidava, rispettivamente, alla Biblioteca nazionale centrale di Firenze, all'Istituto centrale per il catalogo unico e le informazioni bibliografiche e alla Biblioteca nazionale centrale di Roma.

Il primo di essi, già noto al mondo bibliotecario grazie a una serie di articoli apparsi regolarmente su varie riviste, volge ormai al termine ed offre, in questa sede, il rapporto finale del suo primo anno di attività.

2. PROGETTO PILOTA EDIFICARE

In origine, il progetto Edificare mirava alla creazione di una cornice di riferimento per il coordinamento delle attività dell'attuale *Bni* con altri centri di catalogazione e con l'Istituto centrale per il catalogo unico e le informazioni bibliografiche. In realtà, quest'ultimo istituto, rifiutando di condividere la responsabilità di Sbn per determinati servizi, ha abbandonato il progetto fin dai suoi primi passi. Dal canto suo la Biblioteca nazionale centrale di Roma ha sostenuto la tesi che il progetto di cooperazione dovesse essere fin dall'inizio allargato ad almeno altri cinque o sei centri di catalogazione, in opposizione alla Biblioteca nazionale centrale di Firenze, che propendeva per un allargamento graduale. In polemica con la Bncf e con la Direzione generale dell'Ufficio centrale beni librari, che aveva dato ragione alla biblioteca di Firenze, la Bncr ha così deciso di abbandonare il progetto al termine del primo anno di attività.

Gli obiettivi di Edificare riguardavano la sperimentazione di:

- un nuovo modello di acquisizione del materiale documentario basato sul deposito volontario delle pubblicazioni eseguito dagli editori (in previsione della riforma dell'attuale normativa sul deposito legale);
- nuove procedure di trattamento del materiale documentario attraverso la revisione e il potenziamento del sistema informativo e l'elaborazione di nuovi modelli organizzativi e metodi di lavoro nella catalogazione della registrazione bibliografica;

- forme di cooperazione tra le due biblioteche nazionali centrali di Firenze e di Roma (anche nell'ottica del conseguimento di grosse economie di scala nell'impiego del personale di catalogazione);

- nuove forme e modalità di edizione e distribuzione delle registrazioni bibliografiche (struttura, presentazione e grafica del fascicolo, supporti diversi da quello cartaceo, ecc.).

Nelle intenzioni della Biblioteca nazionale centrale di Firenze il progetto doveva durare 18 mesi a partire dal luglio 1992 ed essere articolato in due fasi, una di studio (luglio-novembre 1992) e l'altra di realizzazione (febbraio-dicembre 1993). Quest'ultima fase è stata prolungata di un anno (gennaio-dicembre 1994), a causa dell'impossibilità, per le note vicissitudini politiche, di potere presentare al Parlamento la nuova legge di riforma del deposito legale.

2.1 La fase di studio

Nella prima fase cinque commissioni si sono riunite per cinque mesi (luglio-novembre 1993) e hanno discusso ed elaborato le soluzioni più idonee per lo svolgimento del progetto pilota. Il loro lavoro, in particolare, ha riguardato i temi seguenti: 1) formalizzazione degli accordi con gli editori; 2) organizzazione operativa del progetto, attraverso la presentazione di un modello di ripartizione delle risorse per la catalogazione del materiale selezionato; 3) revisione e potenziamento delle procedure informatiche funzionali alla produzione dei servizi bibliografici; 4) distribuzione/marketing della *Bni*; 5) presentazione di una proposta da presentare alla Commissione europea, che desse un seguito all'esperienza di Edificare.

Quali sono stati i suggerimenti emersi in seno alle cinque commissioni? La prima di esse, che si occupava del rapporto editori-biblioteche, ha consigliato la sperimentazione di una forma di deposito legale volontario effettuato da un numero selezionato di editori (in origine 37), evitando così i ritardi dovuti alle attuali disposizioni sul deposito legale.

La seconda commissione ha raccomandato un'attività sperimentale di catalogazione in cooperazione fra le due biblioteche nazionali centrali, il cui risultato doveva essere una riduzione dei tempi di produzione della *Bni* e dei suoi costi. Orientativamente, il costo della notizia catalogografica doveva scendere a 45.000 lire per unità bibliografica prodotta, mentre il tempo massimo di trattamento del materiale librario depositato volontariamente non avrebbe dovuto superare le 4-6 settimane. Siccome il sistema Sbn non permette, come è noto, la catalogazione semantica in comune, la commissione decideva di ripartire il lavoro fra le due biblioteche, affidando a Roma il compito di produrre la notizia catalogografica descrittiva e a Firenze il suo trattamento per soggetto e per classe.

La terza commissione proponeva che la rete Sbn venisse sottoposta a degli interventi di revisione, che consistevano nell'integrazione delle procedure relative alla produzione dei servizi bibliografici italiani. Due erano gli interventi consigliati: da un lato, la velocizzazione delle procedure di catalogazione, che in rete sono complesse e farraginose, dall'altro, la preparazione di uno studio di fattibilità che "aprisse" il sistema Sbn ad apporti esterni finalizzati alla produzione di servizi bibliografici.

La quarta commissione intendeva proporre delle linee maestre per la distribuzione e il marketing del prodotto/servizio bibliografico *Bni* nei suoi vari supporti: stampa, nastro magnetico, dischetto, cd-rom. È in seguito alle indicazioni di questa commissione che si è aperto il rapporto di collaborazione con l'Editrice Bibliografica e che si è deciso, per meglio rispondere alle esigenze del mercato, di incrementare il numero delle serie della *Bni*.

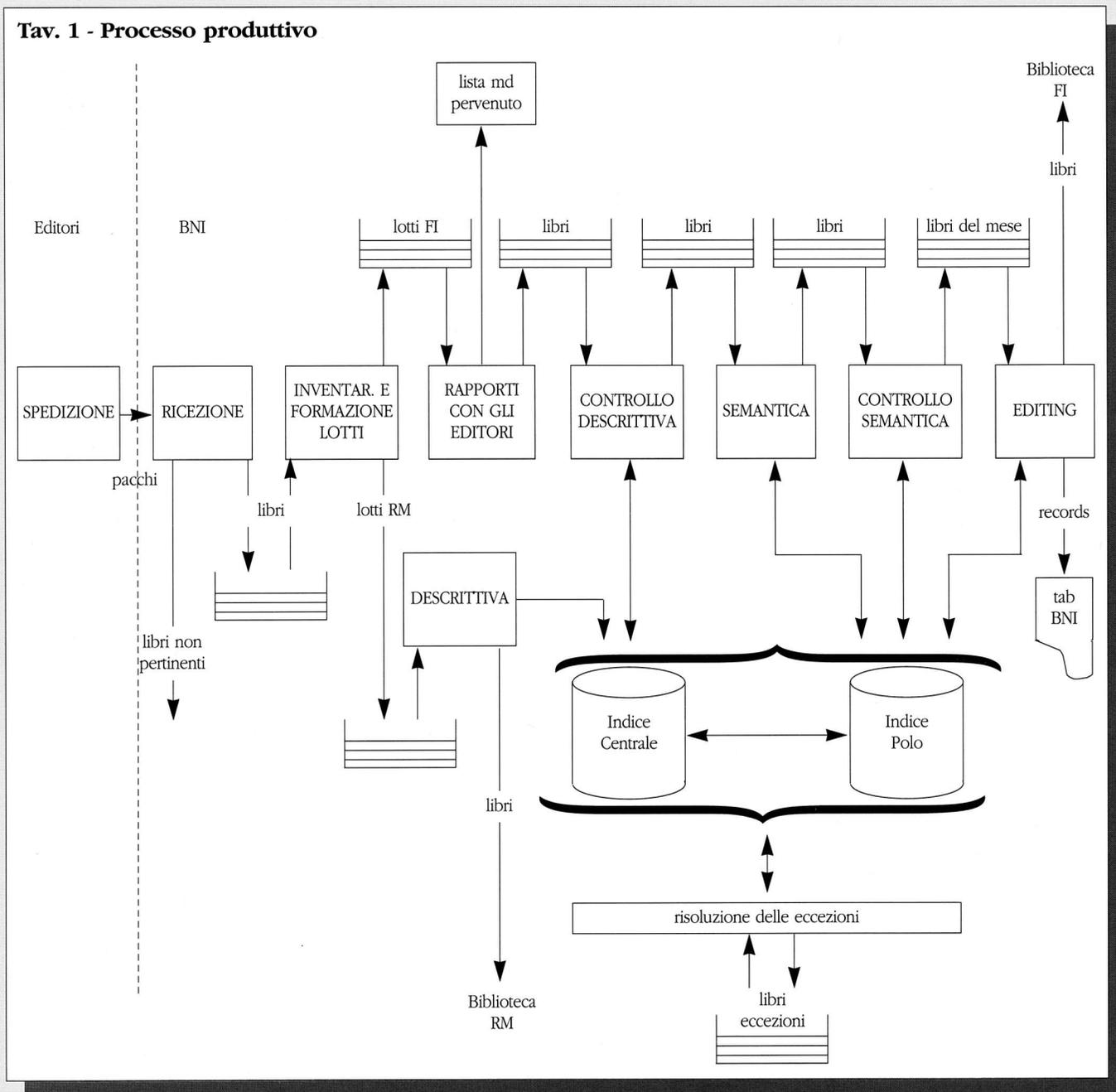
A causa degli sviluppi inattesi della Linea d'azione n. 1 del Programma biblioteche della Commissione europea affidata dopo lunga trattativa, al Forum della Conference of

European National Libraries, la quinta commissione non ha praticamente avuto la possibilità di presentare alcun progetto; la proposta è partita solo un anno dopo nell'ambito dell'iniziativa comunitaria Cobra - Linea d'azione n. 1.

2.2 Fase operativa

La fase operativa è cominciata nel mese di febbraio 1993. Il gruppo di progetto Edificare era formato quindi unicamente da membri delle biblioteche nazionali centrali di Firenze ➤

Tav. 1 - Processo produttivo



e di Roma. Come già era accaduto per lo Studio di fattibilità, esso era assistito da una società di consulenza: Studio Staff. La sperimentazione ha riguardato un numero di 4.000 registrazioni bibliografiche (pari a circa il 20 per cento della produzione annua editoriale italiana) e ha seguito i criteri predeterminati di tempestività, di efficienza e di copertura fissati durante il lavoro delle commissioni. Come si è detto, la registrazione bibliografica andava prodotta indicativamente entro 30 giorni dalla data di pubblicazione del libro, a un costo unitario di 45.000 lire (equivalente a circa 1,45 ore lavorate) per una copertura che, per il solo materiale documentario oggetto di sperimentazione, doveva essere del 100 per cento.

L'approccio seguito nel corso di Edificare è stato adeguato alla complessità e alle ambizioni del progetto; sono stati sviluppati dei corsi di formazione del personale (sia di natura tecnica che generalmente organizzativa, attraverso i "circoli di qualità") e delle sedute di riflessione collettiva sull'ottimizzazione degli strumenti di lavoro, ed è stato messo in atto un sistema di monitoraggio e di controllo sull'avanzamento del progetto con costante aggiornamento dei suoi risultati. L'esito finale è consistito in una profonda revisione del processo di produzione delle notizie bibliografiche. In questa fase hanno operato otto catalogatori, di cui due presenti nella Bncr (con alcune rotazioni) e sei nella Bncf. Un responsabile di progetto ha coordinato tutte le attività del gruppo di lavoro.

In particolare, le aree in cui si è sviluppato il progetto hanno riguardato le seguenti attività: organizzazione del processo produttivo e del flusso di lavorazione, seminari di formazione, circoli di qualità, sistema di monitoraggio e di controllo, procedure automatizzate.

2.2.1 Organizzazione del processo produttivo e flusso di lavorazione

Una delle prime attività del progetto è stata quella di descrivere e rappresentare il modello di organizzazione del processo produttivo e del flusso di lavorazione applicato in Edificare, ma suscettibile di essere generalizzabile nell'ambito di una cooperazione a due o più partner (Tav. 1). Rispetto alla situazione anteriore al progetto, gli elementi nuovi riguardano, nell'ordine, il rapporto con gli editori, la cooperazione tra le due biblioteche nazionali e l'utilizzo dell'indice centrale Sbn come supporto informatico comune per l'erogazione del servizio. Fra le due biblioteche il processo di produzione catalografico — come accennato sopra — è stato così suddiviso: la biblioteca di Roma esegue l'analisi descrittiva del documento (catalogazione descrittiva), quella di Firenze attribuisce il soggetto e le classi (catalogazione semantica). Nell'organizzazione del processo produttivo sarà facile notare un collo di bottiglia: in Edificare, infatti, i volumi vengono inviati in due esemplari dalle case editrici alla Biblioteca nazionale centrale di Firenze, la quale ne inviava una copia a quella di Roma. La criticità di tale percorso, non certamente lineare e neppure economico, è stata imposta dalla richiesta non negoziabile degli editori di inviare le loro copie a un unico centro di smistamento.

Successivamente a questa fase i volumi procedono parallelamente: a Firenze viene effettuata una prima registrazione dei

dati della pubblicazione nella sezione "Rapporti con gli editori"; a Roma si procede alla catalogazione descrittiva dei libri in Indice Sbn, creando tutti i collegamenti necessari; la notizia bibliografica viene stampata a Firenze, dove l'operatore effettua un controllo, compie le eventuali ricerche negli archivi bibliografici e procede alla transcodificazione della notizia in formato Unimarc. Successivamente ancora, si procede alla catalogazione semantica, individuando per ciascun volume la voce di soggetto e la classe. Le registrazioni bibliografiche di ciascun mese vengono elaborate e stampate in una prima versione, in cui viene verificata la qualità e l'omogeneità del prodotto finale, e nella stampa finale del fascicolo mensile *Bni*.

2.2.2 Seminari di formazione

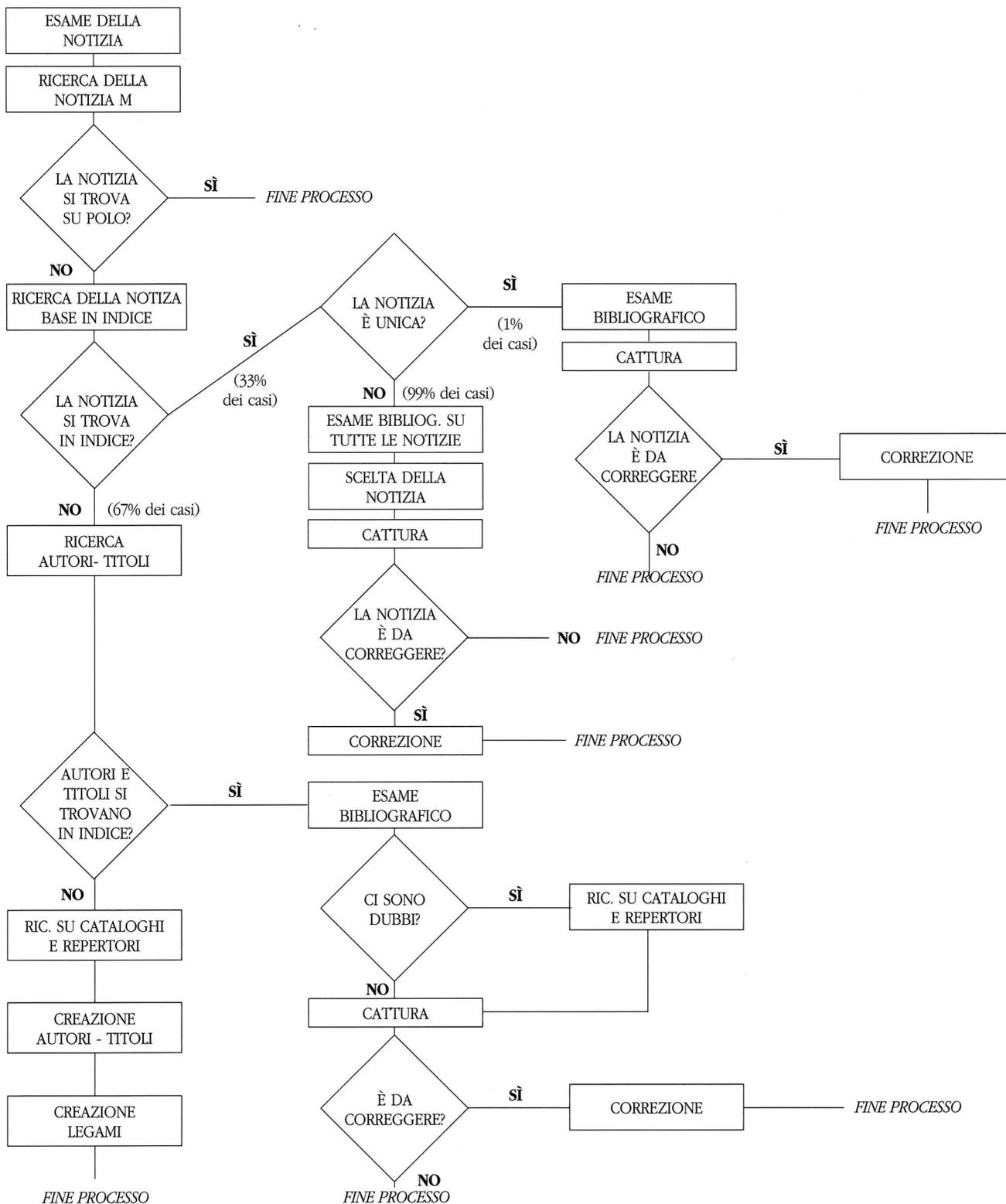
I seminari di formazione sono stati caratterizzati dall'esigenza metodologica di trasmettere agli operatori non solo il "sapere" (conoscenze), ma anche il "saper fare" (abilità) e il "saper essere" (comportamenti) adeguati al ruolo e alle attività da svolgere. Essi hanno riguardato i seguenti temi: "Costruzione del gruppo di lavoro" (*Team building*), "I processi di produzione delle registrazioni bibliografiche nel sistema Sbn" e "Organizzazione della produzione in Edificare". Il primo di essi ha avuto l'obiettivo di rendere omogeneo il gruppo, costituito da personale di diversa provenienza ed esperienza, e di instillare un positivo "spirito di corpo" per il raggiungimento degli obiettivi fissati nel progetto.

Più direttamente collegati ad aspetti tecnico-organizzativi gli altri due seminari. Con il primo ("I processi di produzione delle registrazioni bibliografiche nel sistema Sbn") si è inteso dare una risposta all'esigenza espressa all'interno del gruppo di avere una conoscenza globale del sistema informativo nell'ambito del quale essi operano e di cui, per effetto della parcellizzazione del lavoro, dominano esclusivamente il segmento ad essi assegnato. Il seminario aveva anche un fine pratico: consentire agli operatori di sviluppare nel tempo le competenze necessarie per effettuare, in caso di malfunzionamento, una prima diagnosi di base dei problemi e, se possibile, di risolverli. Nel seminario "Organizzazione della produzione in Edificare" sono stati invece presentati i principi e le logiche dell'organizzazione della produzione (fasi del processo produttivo, standard qualitativi/quantitativi, programma di produzione, sistemi di monitoraggio e di controllo), con l'obiettivo di favorire una maggiore consapevolezza del contesto organizzativo e dei relativi parametri di riferimento dell'attività lavorativa di ognuno dei componenti del gruppo di lavoro. La docenza è stata effettuata, per le parti di scienza dell'organizzazione, dal consulente e, per quelle biblioteconomiche, dalla coordinatrice del gruppo, Marta Ricci, e da altri esperti bibliotecari.

2.2.3 Circoli di qualità

La decisione di introdurre i "Circoli di qualità" in Edificare era inerente alla natura stessa del progetto, basato fondamentalmente su un tentativo di riorganizzazione complessiva del lavoro. La filosofia della qualità — "miglioramento

Tav. 2 - Processo di catalogazione descrittiva



Tav. 3 - Matrice problema-fasi

FASE/OPERAZIONE	TEMPI MIN./LIBRO	PROBLEMA 1	PROBLEMA 2
1. Contratti con gli editori - Gestione fisica del materiale FIRENZE			
Ritiro pacchi e pagamento corriere			
Apertura pacchi, accoppiamento libri, prime ricerche	2	0,...(1)	
Timbratura e cartellinatura	4		
Preparazione spedizione (pacchi, lettere, protocollo, ecc.)	6		
Riscontri con editori (ca. 15' ogni 10 libri)	1,5		
Collocazione libro su scaffali	0,5		
Registrazione	2		
Totale	16		
2. Gestione fisica del materiale ROMA			
Ritiro pacchi (15' ad operazione), apertura, verifica e disposizione su scaffali (1h settimana)	1		
3. Catalogazione descrittiva ROMA			
Esame bibliografico	11		
Ricerca indice Monografia	3	20' (2)	
Ricerca indice autori/titoli	10		
Ricerche su cataloghi e repertori	11		
Creazione notizia	8		
Cattura notizia	3		
Correzione	8		
Totale	54		
4. Controllo bibliografico e gestione archivio			
Stampa schede e ricerca libro	2		
Esame scheda-libro	5		
Cattura	1		
Accessionamento e collocazione	0,5		
Ricerche	10		3/5' (4)
Correzioni	10	12,5' (3)	
Gestione archivio	5		2' (5)
Controllo allineamenti	1		
Totale	34,5		
5. Catalogazione semantica			
Esame scheda e analisi del libro	6		1' (4)
Ipotesi formulazione soggetto e classe	4	1 (6)	
Verifica in archivio	10	2' (6)	
Ricerca sui repertori	10	2' (6)	1' (4)
Formulazione definitiva e inserimento	4	1' (6)	
Totale	34		
6. Controllo semantica			
Esame scheda-libro	5		1' (4)

FASE/OPERAZIONE	TEMPI MIN./LIBRO	PROBLEMA 1	PROBLEMA 2
Confronti e consultazioni con gli schedatori (1' sul 40% dei libri)	0,5		
Verifica archivio, ricerche extra, formulazione definitiva e correzione (13' sul 40% dei libri)	5	1' (7)	2' (4)
Interventi retrospettivi (correzioni su Sbn) (1' sul 40% dei libri)	0,5		
Totale	11		
7. Editing			
TRASCO (Ced) (al termine di ogni giornata lavorativa)			
TERMINI (Ced) (solo a sistema chiuso)			
Trascodifica dei descrittori (catalogazione semantica)			
TRASCOSOG (Ced) (al termine di ogni giornata lavorativa)			
Controlli sulla gestione (Ced + catalogatori)			
I bozza: lettura da parte del responsabile scientifico che segnala le correzioni	1		
Correzione descrittiva (ca 4h per tabulato medio di 260 schede con 20% di correzioni)	5		
Letture del revisore semantico, revisione libri dubbi, correzione (in media sul 10% dei libri)	6		0,... (4)
Stampa fascicolo intermedio (Ced + catalogatori)			
TRASCO (Ced) (al termine di ogni giornata lavorativa)			
TERMINI (Ced) (solo a sistema chiuso)			
Trascodifica dei descrittori (catalogazione semantica)			
TRASCOSOG (Ced) (al termine di ogni giornata lavorativa)			
Controlli sulla gestione archivio (Ced + catalogatori)			
Confronto I e II bozza: controllo descrittivo fra le correzioni segnalate e nuova gestione archivio sulle schede abbattute; controllo semantico effettua confronti e eventuali correzioni per un totale di 45'			
Stampa fascicolo definitivo a carico del Ced			
TRASCO (Ced) (al termine di ogni giornata lavorativa)			
TERMINI			
TRASCOSOG (Ced) (al termine di ogni giornata lavorativa)			
Controlli: se OK stampa definitiva			
Totale	8		
TOTALE GENERALE	158,5	39,5	11
	2h38'30"	39'30"	11'

continuo”, “ricerca dell’eccellenza”, “sviluppo dell’individuo”, “parlare solo di dati e fatti utilizzando metodi quantitativi per interpretarli”, “la produzione deve essere fatta per gli utilizzatori; in un processo produttivo il reparto e la sezione immediatamente a valle del processo sono gli utilizzatori o i clienti” — è stata applicata con l’intento dichiarato di coinvolgere il personale operativo nella ricerca dei miglioramenti da apportare alle fasi di lavorazione e nell’incremento delle proprie conoscenze professionali. Hanno potuto così essere messe a punto delle soluzioni particolari, con lo scopo di eliminare i difetti del processo produttivo.

Il rapporto riguardante i circoli di qualità mostra in modo evidente l’effetto che la responsabilizzazione degli operatori può avere sul processo catalografico; basta ricostruire, ad esempio, la genesi delle tavole che accompagnano questo rapporto, per misurare in che misura essi sono stati coinvolti nella produzione autonoma di strumenti di ottimizzazione delle procedure organizzative. Il primo circolo di qualità aveva lo scopo di elaborare l’inventario dei problemi di stretta competenza del personale operativo; la classificazione dei problemi per classi e tipologie e la loro valutazione ha fornito il materiale per il secondo circolo, che ha avuto per tema il processo di catalogazione descrittiva in Sbn (Tav. 2). È a questo punto che il gruppo di lavoro ha messo a punto una tabella analitica su “Tempi e fasi di lavorazione”, con cui è stata valutata in termini di minuti ciascuna delle operazioni necessarie per catalogare un libro; in un secondo tempo, tale tabella è stata confrontata con quella dei problemi, predisposta nel primo incontro. I risultati del confronto sono illustrati nella Tav. 3 “Matrice problemi-fasi”.

Nella terza giornata del circolo di qualità, svoltosi a due mesi di distanza dal primo, è stato messo a punto un foglio-ricerca col quale porre rimedio al problema “difetti di comunicazione lungo il processo di produzione catalografica”. Il foglio-ricerca, risultante da una lista dettagliata elaborata dagli stessi operatori, è riportato nella Tav. 4. Le soluzioni prospettate nell’ambito della catalogazione descrittiva sono riassumibili nei seguenti quattro punti:

- 1) sistematizzazione dei vari appunti disponibili in un piccolo manuale;
- 2) seminario di formazione sulla gestione archivio in Sbn, al fine di prevedere la presa in carico della fase gestione archivi direttamente da parte degli operatori della catalogazione descrittiva; in questo modo ciascuno diventa consapevole degli errori che ha commesso;
- 3) crescita professionale degli operatori attraverso l’introduzione di una fase di revisione descrittiva, avente anche finalità didattiche, svolta da persona esperta;
- 4) sviluppo della comunicazione e della diffusione di conoscenze sui principi di catalogazione della *Bni* tra le diverse biblioteche che partecipano ad Sbn (magari utilizzando a questo scopo lo spazio riservato a “*Bni* notizie”, presente in ogni fascicolo *Bni*).

Per quanto riguarda la catalogazione semantica i maggiori problemi sono stati individuati nella determinazione delle nuove voci di soggetto e nelle procedure che le gestiscono. Essi riguardano in particolare:

- 1) mancanza di nuove voci per argomenti nuovi;
- 2) scarsa fruibilità delle nuove voci da parte di tutti gli operatori;

- 3) difficoltà nel ricordare le voci usate per gli stessi argomenti;
- 4) la gestione di rinvii fra voci non accettate e voci nuove;
- 5) la mancanza di strumenti standardizzati per decidere sulle nuove voci (problema delle fonti repertoriali).

2.2.4 Sistema di monitoraggio e controllo dell’avanzamento dei risultati

Nell’ambito del progetto sono stati prodotti una serie di fogli di *reporting* volti ad effettuare il monitoraggio del lavoro svolto e il controllo dell’avanzamento dei risultati. Tali fogli riguardano tutte le fasi del processo di produzione e la loro conoscenza può senza dubbio essere di generale utilità per le biblioteche italiane. Impossibile riportarle tutte, abbiamo scelto perciò quelle che si prestano a un più immediato e diffuso utilizzo, e cioè:

- a) tabella di monitoraggio dei volumi inviati dagli editori (fondamentale nel caso di un eventuale scambio di informazione bibliografica con gli editori) (Tav. 5);
- b) tabella relativa al “rapporto giornaliero ore lavorate” (Tav. 6) (cumulato poi in settimanale, mensile, ecc.) e il rapporto produzione (Tav. 7);
- c) tabella misurante il tasso di efficienza (Tav. 8);
- d) di tempestività (Tav. 9).

2.2.5 Procedure automatizzate

Come è noto, la produzione della *Bni* è stata automatizzata dal 1986 e le procedure Sbn, in parte informatizzate, in parte manuali, implicano una lavorazione in due tempi: nel primo, le pubblicazioni sono catalogate in Sbn; nel secondo, la notizia catalografica viene riversata in un archivio temporaneo di lavoro (detto archivio *Bni*), che procede prima alla codifica Unimarc, poi alla preparazione del nastro di stampa delle registrazioni bibliografiche.

Fino al 1992 il lavoro di catalogazione ristretto al polo si era svolto senza particolari turbolenze. Il periodo febbraio-dicembre 1993, coincidente quindi con quello del progetto, è stato caratterizzato dall’accorpamento dei cataloghi locali nella rete nazionale, che si è ampliata fino a comprendere 13 poli e 150 biblioteche cooperanti. Questo avvenimento è stato determinante per l’andamento del progetto: le operazioni di riversamento progressivo dei singoli cataloghi automatizzati hanno comportato infatti una chiusura complessiva del sistema informativo pari a 61 giorni su 270 giornate lavorative. In linea di massima, dunque, si può affermare che il ritmo di produzione registrato nel progetto Edificare, come peraltro nella *Bni*, ha subito un rallentamento del 22 per cento del tempo complessivo di lavoro. Non solo; l’entrata in rete ha posto per la *Bni* un problema del tutto nuovo: quello di “salvaguardare” le caratteristiche della registrazione bibliografica nella sua forma controllata e standardizzata, pur quando la si attinge dal catalogo collettivo nazionale. La “salvaguardia” della registrazione *Bni*, necessaria se si vuole mantenere il profilo di autorevolezza che contraddistingue una bibliografia nazionale sul mercato italiano e mondiale, è assicurata oggi grazie a un lavoro esclusivamente manuale, giacché l’Indice manca di un’adeguata strumentazione ➤

Tav. 4 - Foglio-ricerche

	Altre edizioni	BNI	SBN	pre SBN
	Autore	BNI	SBN Indice	
		SBN	CAT	
		REP stranieri	Altro	
	Collana	SBN polo		
		SBN indice		
	Titolo originale	BNI	SBN Indice	
		SBN polo	pre SBN	
		Repertori		(cl.)
	Analisi			
	Cfr. e ricerche	BNI	IRIS	
		CAT	Maruc.	
		Stranieri	Facile	
		Repertori gen. o spec.		
		Bibl. e cat. stranieri		
	Impatto archivio e note			
	Voce introdotta			(v. scheda)
	Soggetti scelti			
	Classe scelta			

e architettura di sistema. Per dare un'idea della natura rudimentale dell'architettura con cui l'Indice è stato avviato, basti dire che ogni intervento di modifica di una registrazione richiede tempi lunghissimi, a volte anche distribuiti su più giorni e fino a quando non è accettata da tutte le biblioteche, essa è in qualche modo "congelata", non può essere cioè sottomessa alle successive fasi del trattamento bibliografico.

Il lavoro di potenziamento del sistema Sbn è cominciato solo nel dicembre 1993, a causa dei ritardi nell'accreditamento dei fondi, ed avviene in due fasi. In un primo tempo, sono stati richiesti e finanziati alcuni interventi sul software Sbn, sia di indice che di polo, suggeriti dai catalogatori e volti soprattutto a migliorare le procedure di correzione. Saranno in seguito ritoccati il software di gestione delle correzioni multiple, quello di cancellazione notizia autore, di accorpamento dei titoli superiori o degli autori, nonché alcune procedure di interrogazione e visualizzazione delle registrazioni. Tali interventi vanno a beneficio non solo della *Bni*, ma di tutte le biblioteche partecipanti al sistema Sbn.

In un secondo tempo, si cercherà di mettere a punto l'architettura degli archivi *Bni*, attualmente solo in parte automatizzati, dopo che saranno noti i risultati dello studio "Valutazione delle procedure informatiche e disegno di architettura funzionale alla produzione di servizi bibliografici". La gara, vinta dalla ditta Andersen consulting, dovrà pronunciarsi sui seguenti punti:

— valutazione complessiva del sistema informativo adottato per la produzione di servizi bibliografici nazionali con particolare riguardo:

- all'integrazione tra i dati bibliografici prodotti dall'esterno e i servizi bibliografici da produrre;
- alle necessità dell'evoluzione di Sbn per la parte riguardante la sua utilizzazione nella produzione e diffusione dei servizi bibliografici;
- linee guida per interventi a breve e medio termine che, salvaguardando gli investimenti effettuati, tengano in conto:
 - a) l'esigenza di ridurre i costi del sistema informativo (evoluzione verso architetture distribuite *downsizing*);
 - b) necessità di ottimizzazione dell'interfaccia utente.

3. RISULTATI DEL PROGETTO EDIFICARE. ANALISI COSTI/BENEFICI

Nella valutazione dei risultati di Edificare vanno tenuti in conto due fattori. Il primo riguarda la disponibilità del sistema Sbn che, come si è detto, a causa delle migrazioni dai poli in Indice, ha lavorato nel periodo coincidente col pro-

getto al 78 per cento delle sue possibilità (61 giorni di chiusura su 270). Il secondo è il ritardo nell'accreditamento dei fondi, che ha consentito di distribuire i benefici effetti dell'attività circoli di qualità unicamente negli ultimi mesi del secondo semestre.

L'entrata in rete Sbn della *Bni* ha causato un grave allungamento dei tempi di produzione della notizia bibliografica. Il fattore più grave non è tanto nelle migrazioni, destinate a esaurirsi nel tempo, quanto negli interventi manuali di correzione, che comportano un rallentamento delle attività variabile dal 20 al 30 per cento del tempo totale.

Nel periodo febbraio-dicembre 1993 si può dunque affermare con tranquillità che, per effetto della messa in rete delle procedure di costruzione della notizia bibliografica nel catalogo collettivo Sbn, i tempi di produzione della registrazione si sono allungati di almeno il 50 per cento. Per questo, i risultati conseguiti in Edificare sono ancora più sorprendenti: il tempo di produzione della notizia, in un periodo di massima turbolenza del sistema e di crescente complicazione delle procedure catalografiche, non solo non è aumentato del 50 per cento, come logica avrebbe voluto, ma, *esclusivamente in virtù dell'intervento organizzativo*, è addirittura diminuito in assoluto. Pur tenendo in conto l'immane "effetto Hawthorne" sugli operatori impegnati nel progetto, che si sono sentiti "sotto osservazione", Edificare ha segnato in modo innegabile un'influenza positiva sulla loro motivazione e un incremento di produttività. I risultati operativi sono stati riassunti nella Tav. 10.

3.1 Analisi costi-benefici

Ma qual è stato il costo di Edificare? I finanziamenti richiesti dal progetto sono stati distribuiti in due *tranche*: la prima è pervenuta nell'agosto 1993, la seconda addirittura nel dicembre 1993, al termine cioè del primo anno di attività. Ciò ha portato a una riformulazione del piano di lavoro, con gravi scompensi nella distribuzione dei compiti. Basti dire che i miglioramenti al sistema informativo Sbn sono cominciati solo nel mese di dicembre 1993 e che le azioni riguardanti i circoli di qualità, per la stessa ragione, hanno potuto avere inizio solo nella fase finale del 1993. Non può non essere menzionato il fatto che, pur di dare avvio al progetto, le spese di spedizione sono state anticipate nei primi tempi dal direttore della Bncf e dal responsabile del gruppo di lavoro.

Il consuntivo di Edificare è stato ripartito in due parti (Tav. 11): da un lato, gli investimenti che hanno prodotto effetti nel corso del 1993, perché accreditati nell'agosto di ➤

Tav. 5 - Scambio di informazioni con l'editore

Invio	Data arrivo	Totale pezzi pervenuti	Pezzi non pertinenti	Avviati a lavorazione	Scartati in corso di lavorazione	Totale pezzi pertinenti
TOTALI						

Tav. 6 - Rapporto giornaliero ore lavorate

RAPPORTO GIORNALIERO ORE LAVORATE					DATA	
<i>DISPONIBILITÀ SISTEMA</i>						
	ore apertura CED*	ore di copertura del personale	ore non disponibili	ore sistema degradato	disponibilità effettiva	
					ore	% su*
indice						
polo						
Note:						

SEZIONE	ore di presenza	ore lavorate	ore non lavorate	Note
Ricezione e inventariamento				
Rapporti con editori				
Descrittiva				
Controllo descrittiva				
Semantica				
Revisione descrittiva				
Revisione BNI				
Revisione semantica				
Revisione tabulati descrittiva				
Revisione tabulati semantica				
Altre attività produttive				
<i>subtotale</i>				
Gestione degli archivi:				
– Autori				
– Collane				
– Soggetti				
– Classi				
<i>subtotale</i>				
Gestione allineamenti				
Redazione BNI notizie				
TOTALE				

quell'anno; dall'altro, quelli effettuati nel 1994, perché accreditati nel dicembre 1993.

Per correttezza, l'analisi costi-benefici deve essere riferita perciò unicamente alla cifra di consuntivo indicata per il 1993, anno in cui gli investimenti effettivamente realizzati hanno prodotto effetti visibili sul progetto. Tali benefici, peraltro, si possono suddividere in due grandi categorie: benefici diretti e benefici indiretti.

3.1.1 Benefici diretti

I benefici diretti riguardano i requisiti di efficienza enunciati nel paragrafo 1, che sono: tempestività della registrazione bibliografica, copertura del materiale pubblicato, autorevolezza della registrazione, frequenza del prodotto bibliografico, varietà del supporto e costo. Cercherò di presentarli nell'ordine in cui essi sono stati ora elencati. ➤

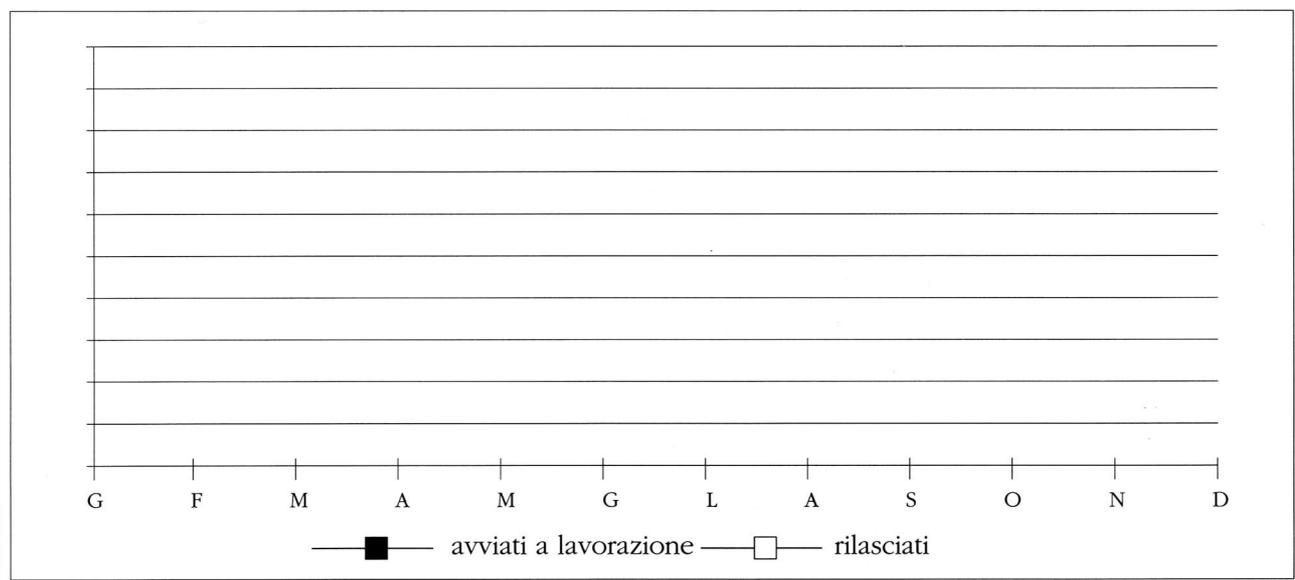
Tav. 7 - Rapporto di produzione

RAPPORTO DI PRODUZIONE

QUESTO MESE	Mese di:
pezzi di corso di lavorazione inizio mese	
pezzi avviati a lavorazione	
pezzi scartati in corso di lavorazione	
pezzi rilasciati	
pezzi in corso di lavorazione fine mese	
di cui eccezioni	

MESI PRECEDENTI													
Pezzi	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
- in corso di lavorazione inizio mese													
- avviati a lavorazione													
- scartati in corso di lavorazione													
- rilasciati													
- in corso di lavorazione fine mese													
di cui eccezioni													

record rilasciati													
-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



PROGRESSIVO PEZZI													
	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
avviati a lavorazione													
scartati in corso di lavorazione													
rilasciati													
rilasciati + scartati													

record rilasciati													
-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

FASCICOLI BNI													
	<i>Fascicoli pubblicati</i>												
	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
registrazioni pubblicate													
progressivo registrazioni pubblicate													

cializzazione su cd rom.

Ma è certamente dal punto di vista dell'abbattimento dei costi di produzione che il servizio bibliografico nazionale ha ottenuto i suoi risultati più eclatanti. La riduzione da 129.000 lire a 91.243 lire significa per la pubblica amministrazione una riduzione delle spese di manodopera di notevole portata. Nel corso del 1993, con i ritmi di produzione riscontrati nel secondo semestre di Edificare, il risparmio su 4.000 registrazioni bibliografiche è stato, per la Biblioteca nazionale centrale di Firenze, di 75.514.000 lire (solo di catalogazione semantica, equivalente alla metà del costo della risorsa umana). A regime, dunque, per le 13.000 registrazioni circa contenute in un volume annuale di *Bni* (catalogazione semantica + catalogazione descrittiva), il risparmio complessivo potrebbe essere di 490.841.000 lire su dodici mesi. Naturalmente, l'estensione su vasta scala dei benefici di un progetto sperimentale non è così lineare, né evidente; se ciò avvenisse, tuttavia, *l'applicazione a regime delle pratiche di sperimentazione sviluppate in Edificare permetterebbe in appena un anno di recuperare completamente gli investimenti stanziati per il primo anno di attività del progetto.*

Ancora più rilevanti le economie di scala che interessano la Biblioteca nazionale centrale di Roma. Attualmente il costo della sua notizia si aggira intorno a 140.000 lire. L'adozione del modello sperimentato nel corso di Edificare ha permesso alla Bncr una riduzione del costo della manodopera di 97.514.000 lire (solo catalogazione descrittiva). L'adozione generalizzata del modello Edificare consentirebbe alla Bncr di ottenere un risparmio complessivo di 975.140.000 lire per le sue 20.000 registrazioni bibliografiche annuali (catalogazione descrittiva + semantica). In un ordine di idee più vasto, *il costo della non unificazione fra le Biblioteche nazio-*

nali centrali di Firenze e di Roma comporta, solo per la catalogazione, una perdita secca per il sistema bibliotecario italiano di 1.465.981.000 lire all'anno (975.140.000 lire + 490.841.000 lire). Un lusso che la povera Italia bibliotecaria non può certamente permettersi (Tav. 12).

3.1.2 Benefici indiretti

Il fatto che il progetto Edificare abbia adottato una filosofia globale orientata al servizio e sia intervenuto su tutti gli elementi che ne sono alla base, dalle risorse umane al processo di produzione, dalle procedure informatiche alla qualità del lavoro, comporta un'estensione dei suoi benefici anche a componenti non immediatamente correlate al processo catalografico. Tali benefici sono materiali e immateriali e alcuni di essi potrebbero essere anche, con qualche sforzo, quantificabili. In questa sede, mi limiterò semplicemente ad enunciarli.

1) La prima realtà che ne ha beneficiato è, senza dubbio, il sistema informativo Sbn, che ha potenziato le sue procedure, rendendole più agevoli e più vicine ai suoi utenti (in questo caso, i catalogatori). Senza entrare nel dettaglio, si sa che gli ultimi sviluppi di Sbn hanno creato un forte malcontento fra i bibliotecari, che trovano le procedure farraginose e poco adatte a una catalogazione rapida del materiale. Edificare non solo ha cercato di migliorarle (e questo intervento, che si riflette su tutte le 150 biblioteche cooperanti, giustifica il grosso stanziamento di 250.000.000 lire ma ha anche tentato, attraverso lo studio dell'Andersen consulting, di guardare al futuro, prospettando un'architettura *client-server* utile anche per altri servizi bibliografici.

2) Un altro beneficio indiretto è rappresentato dalla ➤

Tav. 9 - Rapporto di tempestività

RAPPORTO TEMPESTIVITÀ													
QUESTO FASCICOLO													
FASCICOLO	data media pubblicazione	data inizio lavorazione	data rilascio records	data pubblicazione fascicolo	Intervalli			tempestività (1°+2°+3°) (gg)					
					1° (gg)	2° (gg)	3° (gg)						
FASCICOLI PRECEDENTI													
FASCICOLO	data media pubblicazione	data inizio lavorazione	data rilascio records	data pubblicazione fascicolo	Intervalli			tempestività (1°+2°+3°) (gg)					
					1° (gg)	2° (gg)	3° (gg)						
FASCICOLI BNI													
Fascicoli pubblicati													
data	fascicoli	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D

Tav. 10 - Risultati operativi del progetto Edificare

Parametri	Situazione al 1991¹	Obiettivi del progetto	Risultati del progetto²
Efficienza (ore lavorate/records)	4,1	1,45	2,9
Tempi di lavorazione	66 gg	30 gg	30 gg
Tempi di attesa	655 gg	0 gg	60 gg
Totale	721 gg	30 gg	90 gg
Copertura (% documenti registrati su documenti pubblicati da editori partecipanti)	65-70%	100%	90%
Autorevolezza	BNI	Mat. standard BNI	BNI
Costo registrazione bibliografica (lire)	129.000	45.000	91.243

¹ Dati "Studio di fattibilità"

² Periodo luglio-dicembre 1993. Sistema disponibile al 78 per cento delle sue possibilità; allungamento dei tempi a causa delle nuove procedure Sbn, pari al 30 per cento del tempo di lavoro complessivo.

collaborazione, finalmente attiva, fra le due biblioteche nazionali centrali. Il modello, oggi applicato alla catalogazione, può servire da stimolo per la condivisione delle risorse per le acquisizioni e per servizi di prestito interbibliotecario. Il modello bipolare di biblioteca nazionale adottato in altri paesi, come il Regno Unito o la Norvegia, non è necessariamente negativo, a condizione però che fra le due entità vi sia un forte grado di coesione e una cooperazione stretta nella erogazione di specifici servizi.

3) Cooperazione fra biblioteche, ma anche con gli editori. Vi sono molte forze che, nell'uno e nell'altro campo, tenderebbero ad esaltare i contrasti. Ciò accade sicuramente nell'ambito del prestito, dove gli editori hanno recentemente cercato di volgere a loro vantaggio una direttiva della Ce sul diritto di prestito (Direttiva 92/100/Cee).⁷ Ma biblioteche e editoria sono uniti nella stessa battaglia per la lettura e progetti come Edificare servono sicuramente a riavvicinare i due mondi e a fornire loro obiettivi comuni di sviluppo.

4) Nessuno ha mai veramente calcolato il risparmio in catalogazione che potrebbe interessare l'intero sistema bibliotecario italiano e, per estensione, le altre biblioteche in Europa e nel mondo, se ci fosse un uso effettivo e massiccio della *Bni*. Una stima, effettuata a inizio progetto, indicava in circa un miliardo di lire all'anno in manodopera il risparmio potenziale calcolato sull'intero comparto delle 48 biblioteche pubbliche statali. Quand'anche non volessimo moltiplicare questo numero per seimila (tante pare siano le biblioteche in Italia), le cifre sono ugualmente strabilianti.

Ultimo, ma non meno importante, Edificare ha introdotto all'interno delle due biblioteche nazionali centrali (in particolare, in quella di Firenze) una pratica di conduzione di progetto, di gestione per obiettivi e di amore per il risultato che costituisce un patrimonio inestimabile su cui fondare il rilancio di ogni servizio bibliotecario futuro. Sarebbe rendersi colpevoli di uno spreco incalcolabile dissipare tale patrimonio di conoscenze ("sapere"), di abilità ("saper fare") e di comportamenti ("saper essere"); l'appello contenuto nel numero scorso di "Biblioteche oggi" dimostra fino a che punto

Tav. 11 - Consuntivo (Valori espressi in lire)

1993	
1) <i>Acquisto attrezzature</i>	209.187.800
Infrastruttura Hw Bncf + Bncr (8 pc, 1 stampante, 8 schede di emulazione, rete ethernet e schede di rete, Sw di rete per ogni sede)	
2) <i>Funzionamento</i>	73.918.250
Lan Bncr	37.485.000
Sw per dischetto	12.000.000
Pubblicazione n. 0	15.300.000
Spedizioniere	9.133.250
3) <i>Acquisto servizi</i>	190.000.000
Consulenza organizzazione e gestione progetto	95.000.000
Consulenza gestione circoli di qualità e organizzazione Cecosbi	95.000.000
4) <i>Spese di viaggio</i>	20.000.000
Totale	493.106.050
1994	
2) <i>Funzionamento</i>	
Miglioramento ai programmi Indice (Italsiel)	80.000.000
Miglioramento ai programmi Bull per Sbn (Intersiel)	170.000.000
Studio architettura Sw per la produzione servizi bibliografici (Andersen)	49.980.000
Totale	299.980.000
TOTALE GLOBALE	793.086.050

⁷ *Eblida informa*, a cura di M.L. Ricciardi, "AIB Notizie", (1994), 1, p. 14.

il gruppo di lavoro sia riuscito a rendere "suo" il progetto, impegnandovi tempo, conoscenze e passione. Fra tutti i benefici indiretti di Edificare, non si può non riconoscere che questo corrisponde a una delle manifestazioni più serie ed elevate di professionalità.

4. IMPATTO DEL PROGETTO EDIFICARE SUL SISTEMA BIBLIOGRAFICO EUROPEO

Sarebbe impensabile, in questa sede, descrivere nel dettaglio l'impatto di Edificare sul sistema bibliografico europeo. Mi limiterò dunque ad accennare alle opportunità che il progetto può offrire alle istituzioni desiderose di partecipare ai programmi europei, affinché l'Italia sia adeguatamente collocata nel contesto bibliotecario internazionale.

Com'è noto, il nostro paese rappresenta il quarto mercato editoriale nell'Unione europea.⁸ Questa posizione non trova però un'esatta corrispondenza nel numero di pubblicazioni che affluiscono per deposito legale nelle Biblioteche nazionali centrali: l'Italia si pone, infatti, al quinto posto dopo Repubblica federale tedesca, Gran Bretagna, Francia e Paesi Bassi.⁹ Quale che sia la sua posizione, comunque, l'industria editoriale italiana è di tutto rispetto e potrebbe ambire a conquistare fette di mercato di maggiore importanza. La *Bni* può agevolare tale penetrazione, giacché si indirizza in particolare alle biblioteche straniere, che sono fra i maggiori acquirenti del libro italiano. Il potenziamento della sua copertura (portato in Edificare dal 65 per cento al 90 per cento) permetterebbe dunque all'industria editoriale italiana di conquistare posizioni di maggiore forza sul mercato estero.

Calandoci nell'ambito più ristretto delle bibliografie, non c'è dubbio che con Edificare la *Bni* è assai più cosciente di prima delle sue possibilità e può tendenzialmente aspirare ad essere inserita senza nessun senso di inferiorità in qualunque progetto della Linea n. 1 della DG XIII. Le proposte Mobius e Mafalda presentate all'inizio di questo anno nell'ambito dell'iniziativa COBRA sono state tenute in considerazione dalla commissione europea, che ha deciso però di effettuare uno studio preliminare di fattibilità. Nessuna

delle parti di questo studio coglie la *Bni* impreparata: non certo quella sull'organizzazione interna del servizio bibliografico o sullo standard minimo di catalogazione, e neppure le parti relative al deposito legale o al tasso di successo nella cattura di una registrazione *Bni* da parte delle altre biblioteche. Su almeno due terreni, inoltre, la *Bni* può partire da posizioni di forza assoluta: la collaborazione con gli editori e la cooperazione interbibliotecaria per la produzione di servizi bibliografici. In Gran Bretagna la *Bnb* ha sottoscritto un protocollo d'intesa con Whitaker (editore del *Books in print* britannico) per l'acquisto di registrazioni bibliografiche a standard minimo di catalogazione, ma in nessun paese d'Europa (tranne forse i Paesi Bassi) la cooperazione con gli editori ha assunto forme così avanzate. Così come in nessun paese d'Europa, tranne che in Gran Bretagna,¹⁰ un'agenzia bibliografica nazionale si è così decisamente aperta alla definizione di modelli di catalogazione in cooperazione per la produzione di servizi bibliografici. In questi due campi il livello di esperienza dell'Italia è alto e il suo *know-how* può essere trasmesso anche ad altri paesi europei.

5. IMPATTO DEL PROGETTO EDIFICARE SUL SISTEMA BIBLIOTECARIO ITALIANO

Tutti penserebbero che un progetto che:

- a) comporta allo stadio attuale un risparmio annuale di 75.514.000 lire per la Bncf e di 97.514.000 lire per la Bncr (e a regime, rispettivamente, 490.841.000 lire e 975.140.000 lire);
- b) agevola l'uso delle procedure catalografiche in Sbn;
- c) prospetta (nella costituzione degli archivi *Bni*) delle soluzioni *client-server* conformi ai trend tecnologici più avanzati e alle linee maestre del Programma biblioteche della DG XIII-Commissione europea attualmente inesistenti;
- d) spiana la strada a un modello di collaborazione fra le due biblioteche nazionali centrali rimettendo in discussione una pratica secolare di isolamento;
- e) ottiene il consenso e la cooperazione del settore editoriale, tradizionalmente non incline alla generosità, soprattutto verso le biblioteche;

Tav. 12 - Risparmi in costi di manodopera (realizzati e potenziali) derivanti dall'adozione del modello Edificare (Valori espressi in lire)

	Economie realizzate (1993)	Economie potenziali (applicazione a regime)
Bncf	75.514.000	490.841.000 lire/anno
Bncr	97.514.000	975.140.000 lire/anno
Costo unificazione Bncf-Bncr (solo catalogazione)		1.465.981.000 lire/anno

⁸ G. VIGINI, *L'Italia del libro*, Milano, Editrice Bibliografica, 1992.

⁹ G. VITIELLO, *Il deposito legale nell'Europa comunitaria*, Milano, Editrice Bibliografica, 1994.

¹⁰ COPYRIGHT LIBRARIES SHARED CATALOGUING PROJECT STEERING GROUP, *Shared Cataloguing*, Boston Spa, British Library National Bibliographic Service, 1993.

f) prefigura in modo nuovo di produrre servizi bibliografici rispettoso delle esigenze dell'utenza;

g) applica modelli manageriali in modo esemplare sia per le istituzioni che vi partecipano che per quelle esterne.

Tutti penserebbero, dicevo, che tale progetto sia appoggiato in modo incondizionato dalle direzioni dei singoli istituti così come dall'Ufficio centrale beni librari, il quale ha richiesto non solo la sovvenzione della Commissione europea, ma vi ha anche investito fondi suoi propri. Ma così non pare. Per quanto assurdo possa sembrare, il successo attuale del progetto Edificare rischia di portarlo alla rovina e di affossare lo sforzo tenace compiuto dagli operatori. È sicuro che non accadrà, come pure dovrebbe accadere, che esso sia celebrato in Europa come l'iniziativa che ha realizzato una cooperazione fra le biblioteche e con gli editori per la produzione di servizi bibliografici; né succederà, come pure dovrebbe succedere, che i catalogatori di Edificare siano invitati da altre istituzioni a spiegare le ragioni e le modalità di un successo organizzativo costruito in appena un anno e mezzo di lavoro. Ancora più paradossale è che la disaffezione verso il progetto nasca innanzitutto nelle istituzioni che ne sono le maggiori beneficiarie. Come si è detto, l'Istituto centrale per il catalogo unico e le informazioni bibliografiche, che aveva seguito svogliatamente le prime fasi di Edificare, ha rifiutato la gestione in cooperazione dei servizi bibliografici automatizzati. La Biblioteca nazionale centrale di Roma, dal canto suo, ha richiesto un allargamento immediato ad altre biblioteche, nonostante il parere avverso della Biblioteca nazionale centrale di Firenze e della Direzione generale dell'Ufficio centrale beni librari. In polemica con tale decisione, essa ha abbandonato il progetto al termine del primo anno di attività, senza avere neanche avuto l'opportunità di leggere il rapporto finale. Tutto ciò invita ad usare riflessioni biblioteconomiche.

Da un po' di tempo a questa parte, la discussione sulle tematiche di scienza dell'organizzazione nelle biblioteche italiane ha assunto una rilevanza sempre maggiore nella letteratura professionale. Sempre più frequenti e consistenti sono gli articoli che invitano ad applicare alle situazioni bibliotecarie modelli generali e tecniche manageriali già sperimentate in ambienti, in genere, anglosassoni. Ma l'incertezza che accompagna il futuro di Edificare, che tali modelli e tecniche ha adottato con i più lusinghieri successi, mostra fino a che punto una letteratura unicamente concentrata sulle tecniche di management basate sul "sistema razionale" sia di scarsa utilità per il rinnovamento istituzionale, quando essa non è accompagnata da una diagnosi approfondita del fattore umano e delle relazioni di potere esistenti nell'organizzazione su cui il manager è chiamato a intervenire.¹¹ In altri termini, ciò che manca a tale letteratura è, a mio avviso, l'analisi senza reticenze della fenomenologia burocratica ravvisabile nelle singole istituzioni italiane. Serie di indagini di questo tipo costituirebbero altrettanti capitoli di un voluminoso "libro bianco" (e per questo nessuno vuole scriverli), ma sono appunto tali disfunzioni che vanno segnalate e denunciate, per correggere e superare le prevaricazioni burocratiche da cui è affetto il sistema delle biblioteche italiane. Cercherò di eseguire

tale indagine servendomi, come ho già fatto per il sistema del deposito legale in Italia, delle classiche teorie di Michel Crozier sulle relazioni di potere all'interno dell'organizzazione di tipo burocratico; ciò spiegherà, almeno in parte, la situazione di crisi profonda in cui versa Edificare e servirà forse ad evitare il ripetersi delle incongruenze riscontrate nel progetto. Il mio pensiero va soprattutto a quegli operatori coinvolti nei progetti comunitari, i quali sono costretti a destreggiarsi in un faticoso ed encomiabile esercizio di equilibrio fra le regole europee di conduzione dei progetti e le caratteristiche burocratiche del sistema bibliotecario italiano.

Il primo dato elementare del "circolo vizioso" burocratico è l'importanza che all'interno delle istituzioni ricoprono le "regole impersonali". In un sistema amministrativo in cui le funzioni sono descritte con la massima meticolosità da leggi, regolamenti e circolari, e dove i risultati operativi non ricevono nessun tipo di valutazione, i riconoscimenti formali di tipo giuridico assumono un valore preponderante. Detto con molta franchezza: è noto a tutti nel mondo delle biblioteche che il ruolo di editore della *Bni* svolto dall'Iccu si è sempre limitato alla consegna di nastri e schede in tipografia e alla sua distribuzione "su richiesta"; è fatto altrettanto noto che, almeno fino ad Edificare, i servizi bibliografici prodotti dalla Biblioteca nazionale centrale di Firenze potevano definirsi "apparenti"; e né più né meno che "inesistenti" sono, ancor oggi, quelli prodotti dalla Biblioteca nazionale centrale di Roma. Eppure, nel corso di Edificare ciascuna di tali istituzioni si è comportata *come se* fosse effettivamente editrice o produttrice di servizi bibliografici, assumendone tutte le prerogative e gli atteggiamenti, in un gioco di rappresentazioni e di finzioni degno del teatro delle ombre balinesi.

Ora, in un disegno di rinnovamento che tende a modellare il funzionamento dell'organizzazione sulle esigenze espresse dall'ambiente, il valore delle competenze tecniche degli individui gioca un ruolo chiave. Nello stesso tempo, il peso che essi assumono all'interno dell'istituzione è fattore destabilizzante per il sistema, giacché fa penetrare al suo interno quell'elemento di imprevedibilità e di cambiamento cui il corpus di regole impersonali intende appunto mettere un freno. È esattamente ciò che è accaduto in Edificare: le competenze tecniche in materia di servizi bibliografici dei responsabili degli istituti coinvolti non possono essere superiori a quelle degli operatori, sia per loro personale storia formativa, sia soprattutto perché il progetto, sviluppandosi autonomamente, acquisisce informazioni e esperienza tali da restringere notevolmente il cerchio delle persone idonee a decidere. In Edificare, tuttavia, il momento decisionale è stato completamente sottratto al Gruppo di progetto. E quest'ultimo, legato peraltro ai direttori da un rapporto gerarchico di subalternità, ha dovuto addirittura sospendere due volte i lavori, quando, nel corso della prima fase di Edificare (luglio-novembre 1992), prendeva decisioni non gradite alle direzioni di biblioteca. Tale comportamento non può che ispirare frustrazione e mancanza di motivazione negli addetti, ma è funzionale alla salvaguardia delle prerogative burocratiche del sistema. Come dice Crozier:¹² "Coloro che deci-

¹¹ G. VITIELLO, *Il futuro del deposito legale in Italia*, "Bollettino AIB", vol. 33, n. 3 (settembre 1993), p. 287-303.

¹² M. CROZIER, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963, p. 233 (trad. it. *Il fenomeno burocratico*, Milano, Etas Libri, 1978).

dono non conoscono direttamente i problemi su cui devono dire l'ultima parola; gli uomini che lavorano sul campo e che conoscono i problemi non hanno i poteri necessari per effettuare gli adattamenti e sperimentare le innovazioni divenute indispensabili". D'altra parte — e non deve sembrare strano — l'intervento del potere "politico" dirigenziale è stato spesso invocato dagli stessi quadri operativi presenti nel progetto. La loro era una posizione delicata, giacché partecipavano contemporaneamente a due sistemi: da un lato, la rete funzionale delle due biblioteche cooperanti nella produzione di servizi bibliografici, dall'altro, l'istituzione di appartenenza. Non sempre, peraltro, gli interessi del primo sistema erano concordi con quello del secondo; al contrario, sia perché le decisioni di catalogazione erano eterodosse rispetto alla pratica abituale o perché le nuove regole di organizzazione del lavoro erano in forte conflitto con quelle tradizionali, essi si ponevano in aperto contrasto l'uno con l'altro. Ogni volta che si apriva un contenzioso fra i due sistemi, gli operatori, privati della capacità decisionale, reclamavano l'intervento del potere "politico", che quei conflitti doveva interpretare e sciogliere. E, quando questo dava vita a ulteriori dissidi e litigiosità, si faceva appello al potere politico-amministrativo centrale, rappresentato dall'Ufficio centrale per i beni librari. Esattamente quanto aveva descritto Crozier più di un trentennio fa: "Il potere di decisione all'interno di un sistema di organizzazione burocratico tende ad essere situato nei punti in cui si darà la naturale preferenza alla stabilità del sistema interno 'politico' invece che ai fini funzionali dell'organizzazione".¹³ Con la sua volontà razionalizzatrice, il progetto Edificare metteva profondamente in discussione l'attuale assetto istituzionale e il sistema tradizionale produttore di inefficienza, ma legittimato dall'assunto giuridico, e cercava di costruire un nuovo sistema di relazioni, a dominante decisamente tecnica. Nella misura in cui questo disegno avanzava e si rafforzava, il marasma istituzionale provocato da Edificare si accentuava, ma nessuno ha voluto cogliere l'occasione per ridisegnare l'assetto tradizionale secondo i nuovi fini funzionali e indipendentemente dalla logica formale giuridica corrente, nessuno ha inteso dar vita al Centro di coordinamento dei servizi bibliografici italiani (Cecosbi), già adombrato peraltro nello "Studio di fattibilità". Di fronte alla crisi istituzionale il potere "politico", che avrebbe potuto dare l'impulso per rafforzare la collaborazione fra il Dipartimento di catalogazione della Bncr e la "Bibliografia nazionale italiana" (1.465.981.00 lire di risparmi potenziali), non ha saputo invece evitare che le due biblioteche procedessero ciascuna per la sua strada ai primi venti di burrasca. A questo punto la decisione di non decidere potrebbe compromettere gravemente ogni futura collaborazione fra le due biblioteche in quei campi, come la condivisione delle acquisizioni e il prestito interbibliotecario, dove esiste un bisogno urgente di integrazione delle loro attività.

6. CONCLUSIONI

Ma qual è lo stato attuale del progetto? Se posso esprimermi con una metafora, direi che esso si trova come in una parte

centrale della sinfonia *Gli Addii* di Haydn. Prima è andato via lo sponsor, poi sono andati via i solisti, in seguito sezioni intere dell'orchestra; attualmente rimangono unicamente quei musicisti che, guidati dal primo violino, gli fungono da secondi e da spalla. Fuor di metafora, a reggere le sorti del Gruppo di lavoro è rimasto il nucleo originario che, con coscienza ed orgoglio (anche questo è un risultato di Edificare, forse il più importante), riesce con grandi sforzi a mantenere i ritmi di un tempo, senza neanche più l'appoggio della Biblioteca nazionale centrale di Roma. Non solo, ma i benefici effetti della riorganizzazione si sono estesi, per contagio, anche al resto della *Bibliografia nazionale italiana* che, pur mantenendo l'antica organizzazione, ha diminuito i suoi tempi di produzione. La *Bni* è molto cambiata, anche se ciò è passato a tutti inosservato. Ma è una situazione fragile, pronta a crollare al primo momento di forte criticità (un blocco maggiormente prolungato di Sbn, una vertenza col mondo editoriale, la mancata approvazione della legge di riforma sul deposito legale o, semplicemente, la scadenza legata alla fine del secondo anno di sperimentazione), e rischia ogni giorno di ritornare quasi magneticamente al punto di partenza. Non si capisce bene con quali vantaggi: l'inefficienza sarà ristabilita, il sistema tradizionale si sarà conservato, tutti i benefici attuali saranno annullati.

Si può lottare contro questa tendenza, che sembra inevitabile? Si può cercare di dare nuovo slancio a Edificare? Si può sperare che quella che è la prima esperienza di applicazione dei risultati di un progetto europeo non stia tristemente a battere la strada su cui finiranno per arenarsi anche le altre iniziative italiane incluse nell'ambito del Programma biblioteche della DG XIII? Forse si può incidere proprio sui nodi che Edificare ha lasciato insoluti. L'appello lanciato dal Gruppo di lavoro costituisce già di per sé una prima risposta. Esso segna una presa di coscienza dei quadri medi tecnici nei confronti dei quadri superiori che, presi da una ristretta visione istituzionale, rischiano di dimenticare i fini funzionali di una biblioteca vanificando il faticoso tentativo costruito in or fanno quasi due anni di lavoro. Ma la protesta dei quadri medi tecnici non basta; occorre anche l'appoggio solidale dell'ambiente. Di fronte alla cattiva gestione delle biblioteche molti bibliotecari più avvertiti e sensibili si sono spesso chiesti che cosa succederebbe se fossero gli utenti stessi a ribellarsi e a reclamare i servizi cui essi hanno diritto; le varie "carte degli utenti" redatte da commissioni miste di bibliotecari e di lettori vanno appunto in tale direzione. Da questo punto di vista, il progetto Edificare si trova in una situazione ideale, giacché utenti dei servizi bibliografici nazionali sono gli stessi bibliotecari. Di modo che l'appello lanciato dal gruppo di lavoro di Edificare finisce con l'essere, in fin dei conti la Carta di tutti i bibliotecari.

È per questa ragione che credo valga la pena sostenere le posizioni del gruppo di lavoro. Forse è giusto terminare dando ancora una volta la parola a Crozier: "Noi riversiamo troppo facilmente le nostre difficoltà su degli spauracchi astratti come il progresso, la tecnica, la burocrazia. Ma non sono le tecniche o le forme di organizzazione che sono colpevoli; sono gli uomini che, coscientemente o incoscientemente, partecipano alla loro elaborazione".¹⁴ ■

¹³ *Ibidem*, p. 232.

¹⁴ *Ibidem*.