

## La gestione economica di un centro di informazione

*IX Workshop Gidif, Rbm*

**I**l 2 maggio scorso si è svolto a Milano il IX Workshop Gidif, Rbm che ha affrontato i diversi aspetti della questione economica dei costi dei centri di documentazione.

Perché parlare di costi? Riteniamo che in un momento come quello attuale la risposta sia chiara a tutti. Anche la nostra Associazione, su richiesta esplicita di molti soci ha ritenuto necessario dedicare un incontro alla discussione di questo argomento. Il compito di inquadrare didatticamente il problema è stato affidato a Giorgio Brunetti, professore ordinario presso l'Università Bocconi di Milano, che con il suo intervento ha fissato alcuni punti fondamentali per procedere ad un'analisi dei costi di un centro di servizi.

Un centro di documentazione, come qualsiasi altro centro di servizi, è un'unità operante entro un sistema impresa, sia essa di tipo profit (azienda) o non-profit (settore pubblico): un'azienda ha infatti dei ricavi probabili e con essi deve misurarsi, mentre nel settore pubblico i conti vanno fatti con riferimento alle assegnazioni ottenute (vincolo di bilancio). In considerazione di ciò, il costo è uno degli elementi che possono giustificare o meno la presenza di un centro di servizi in una organizzazione e il responsabile di tale centro deve sempre tener conto, oltre che della qualità dei servizi prodotti, anche del relativo costo, soprattutto in una situazione di scarsità di risorse economiche.

Come possiamo analizzare i costi? In realtà il centro servizi può essere visto come un'unità economica cioè una piccola

azienda che produce dei prodotti (servizi), ottenuti mediante la rielaborazione (processo) di un certo numero di fattori produttivi (acquisiti dai fornitori).

I costi più visibili sono proprio i costi dei fattori produttivi (o costi elementari) che sono, ad esempio, i costi del lavoro, degli acquisti, degli ammortamenti, ecc. Per una giusta valutazione dei costi è necessario tuttavia passare dal costo dei fattori produttivi al costo di produzione inteso come l'insieme dei costi elementari riferiti a un certo oggetto/servizio.

La prima fase di questo processo consiste nella mappatura dei costi dei processi produttivi (ricerca delle fonti, elaborazione del servizio/prodotto, presentazione, ecc.), la seconda fase consiste invece nella determinazione del costo del servizio/prodotto (o in alternativa del costo per cliente) che può essere calcolato come costo pieno o come costo parziale attraverso l'adeguata attribuzione dei costi elementari ai singoli prodotti/servizi forniti.

Tale processo di analisi dei costi è fondamentale per raggiungere determinati scopi di gestione o di conoscenza. Innanzitutto è necessario conoscere i costi per decidere il dimensionamento del centro, i possibili metodi alternativi di funzionamento di esso e soprattutto per definire il prezzo di trasferimento del prodotto/servizio. I costi sono inoltre fondamentali per il controllo della gestione, ad esempio per definire il budget e verificare il rapporto tra obiettivi e risultati.

A seguito dell'analisi si perverrà alla formulazione di decisioni correnti per la gestione valutando la convenienza di tali decisioni secondo criteri di economicità che servono a scegliere tra le varie alternative possibili utilizzando le capacità produttive date. Il confronto tra le possibili alternative si realizzerà mediante una valutazione comparata di costi e ricavi.

Il meccanismo tradizionale per il controllo della gestione economica dei centri di servizi è quello del budget dei costi di struttura in cui la responsabi-

lità che viene attribuita al centro è quella di "centro di spesa" e in cui la fase cruciale di gestione è quella dell'assegnazione delle risorse.

Con questo tipo di gestione si valuta il rispetto del budget che tuttavia è una misura insoddisfacente dell'efficienza e dell'efficacia del sistema; il meccanismo tradizionale inoltre può alimentare un progressivo deterioramento del budgeting. Ciò comporta la necessità di formulare nuove proposte per periodici cambiamenti. Pertanto sono stati studiati sistemi alternativi di con-



trollo dei costi. A titolo di esempio il relatore ha citato ed illustrato le linee principali dello Zbb (Zero base budgeting), dell'Ova (Overhead value analysis) e dell'Abc (Activity based costing). Dopo l'intervento di Brunetti il workshop è proseguito con la presentazione di alcuni casi reali esemplificativi di una gestione dei costi.

Il primo relatore, Valentina Comba della Biblioteca centralizzata della Facoltà di medicina dell'Università di Torino, ha parlato di "Bilancio e vendita di servizi in una bibliote-

ca universitaria". La legge 380 del 1980 ha consentito alle università di fornire servizi agli utenti esterni e quindi di realizzare profitti. Nel 1984, i tagli sui finanziamenti da parte del Ministero hanno spinto alcune università a potenziare i servizi agli esterni, allo scopo di procurarsi risorse. Tra queste la Biblioteca centralizzata di medicina di Torino che vende servizi dal 1984 e pertanto ha una lunga esperienza in materia di calcolo e verifica dei costi reali, costi che sono stati valutati allo scopo di elaborare i prezzi dei servizi re-



## Nuova segreteria Gidif, Rbm

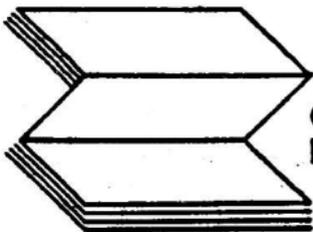
Il 3 maggio 1995, si è svolta l'annuale Assemblea dei soci Gidif, Rbm. Dopo la relazione del segretario e del tesoriere uscenti, Vanna Pistotti e Manuela Colombi, si è proceduto all'elezione della nuova Segreteria, che resterà in carica per il prossimo triennio. Sono risultati eletti Laura Cavazza, Manuela Colombi, Valentina Comba, Michele Galante, Maura Moggia, Mariateresa Pesenti, Vanna Pistotti.

stando nei termini di legge. La missione primaria dell'università resta quella di privilegiare gli utenti interni e una delle vie percorribili per raggiungere tale obiettivo consiste nel cercare di avere più fondi a disposizione, cosa attuabile oltre che con la sottoscrizione di convenzioni e la partecipazione a progetti locali e dell'Unione europea, anche con la vendita dei servizi purché la definizione del prezzo di vendita sia fatta correttamente dopo una accurata analisi dei costi reali dei servizi forniti. Di grande attualità e rilevanza è il riferimento introdotto dalla relatrice sull'importanza dell'avvento delle reti all'interno della realtà universitaria italiana. È chiaro che con questi strumenti cambiano molti dei fattori da considerare nella gestione economica, cambiano certamente i costi, ma cambiano anche i servizi che si possono fornire e soprattutto le possibilità per la loro redistribuzione.

È poi intervenuto Michele Galante di Pharmacia che ha illustrato la gestione economica del proprio centro di documentazione all'interno di una struttura in cui le funzioni operative cedono i propri costi ai progetti in corso, mentre le funzioni di servizio cedono i propri costi alle funzioni utenti. In questa situazione perciò il totale dei costi diretti e indiretti sostenuti dalle varie funzioni deve essere bilancia-

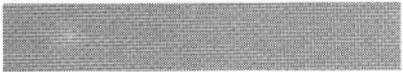
to dal totale degli addebiti ceduti agli utenti, senza che le funzioni abbiano profitti o perdite. Il relatore ha illustrato come vengono calcolati i costi delle varie attività del centro di documentazione e come essi vengono ripartiti sugli utenti. Il calcolo del budget passa attraverso tre fasi. La prima è la stima del costo dei diversi prodotti/servizi forniti ed effettuati mediante l'analisi delle attività del personale e la distribuzione, sulla base di questa, dei costi del lavoro, l'analisi e la distribuzione dei costi diversi e l'analisi e la distribuzione dei costi ricevuti dalle altre funzioni. La seconda fase consiste nella determinazione degli utenti di ogni prodotto/servizio e nella stima del loro utilizzo. La terza ed ultima fase consiste nella determinazione dei costi da cedere in quota parte agli utenti in base a quanto emerso dalle due fasi precedenti, secondo un criterio proporzionale.

Ha chiuso il workshop Silvio Henin di Roche che ha sottolineato la necessità della coerenza della gestione economica del centro di documentazione con quella più generale dell'ente di appartenenza e quindi di tutti gli altri servizi interni. Ha tracciato poi una breve storia dell'evoluzione della politica di gestione dei costi all'interno della sua azienda in cui si è passati da una situazione di indifferenza ai costi da parte dei servi- ➤



**GIDIF  
RBM**

zi, alla loro valutazione e in seguito alla loro redistribuzione. Il sistema attualmente adottato, improntato al pragmatismo, è di tipo "ibrido": alcuni costi vengono riattribuiti all'utente, altri no. Inoltre, di quelli riattribuiti alcuni sono valutati in modo preciso, altri in modo forfettario. Viene riattribuita la totalità dei costi dei servizi interdivisionali, mentre dei costi dei servizi resi all'interno della divisione vengono riattribuiti solo quelli a basso valore aggiunto. Una scelta di tale tipo deriva da un'analisi di vantaggi e svantaggi dei possibili metodi di attribuzione dei costi: il budget zero, la ripartizione totale dei costi contrattata preventivamente (in fase di budget) con l'utente, la ripartizione parziale che



carica sull'utente i soli costi diretti di acquisto del bene. In conclusione, indipendentemente dalla decisione di ricaricare i costi del servizio, secondo il relatore, è comunque importante abituarsi a valutare e prevedere con precisione tutte le voci di costo inerenti ai prodotti e servizi offerti. Questo permetterà di prendere decisioni oculate sulle attività svolte, sui fornitori e i beni da acquistare, sulle risorse umane da impegnare. L'acquisizione di una maggiore sensibilità alle scelte economiche e la valorizzazione in termini anche monetari dei prodotti/servizi forniti certamente conferisce ai responsabili del servizio una dimensione realmente manageriale.

*Mariateresa Pesenti*