

Sistema Bibliotecario di Ateneo - Organizzazione per poli
Dalla fase sperimentale alla fase istituzionale

Indice

| | |
|---|---|
| 1. La ragione dei poli..... | 1 |
| 2. Stato dell'arte della sperimentazione | 2 |
| 3. Principali risultati dopo un anno di sperimentazione | 3 |
| 4. Criticità emerse dopo un anno di sperimentazione..... | 3 |
| 5. I poli: assetto strutturale | 3 |
| 6. I Poli: proposte per l'assetto istituzionale | 4 |

1. La ragione dei poli

Il percorso di superamento della frammentazione fisica ed organizzativa iniziato alla fine degli anni 80 e che negli anni 90 ha portato, anche grazie al processo di dipartimentalizzazione, il numero di biblioteche (unità organizzative) da oltre 120 a 55 sembra essersi fermato e sono attesi a breve solo aggiustamenti minori (es: Scienze della Terra).

L'ipotesi di aggregazione in unità ampie (i settori) avanzata dalla commissione organizzazione del CAB ad inizio anni 90 è rimasto uno schema sulla carta o al più un riferimento per l'aggregazione di dati.

Il Sistema Bibliotecario si presentava, ad una ricerca a livello nazionale svolta nel 1991, come una organizzazione fortemente caratterizzata in senso sistemico ma anche con un grado di "centralizzazione" ampiamente migliorabile (Bardi, 2002).

Esiste una molteplicità di ragioni legate alla capacità del nostro sistema di continuare a produrre servizi adeguati o a migliorarli che, singolarmente e a maggior ragione per il portato della loro interazione, rendono necessario rafforzare il processo di aggregazione:

- La frammentazione delle strutture come causa individuata delle inefficienze dei servizi bibliotecari accademici (MURST 1998);
- La frammentazione della spesa e quindi della capacità di acquisto rappresenta sia una diseconomia organizzativa (ripetizione delle procedure) sia una inefficienza della spesa stessa (non consente di accedere alle condizioni migliorative che tipicamente crescono in relazione al livello di spesa; non permette la risoluzione ottimale delle duplicazioni di spesa, etc.);
- L'analisi svolta per il modello del personale (Liverotti2003) mostra come esista un forte sbilanciamento nella tipologia di attività a favore di quelle di back office con conseguente penalizzazione dei servizi all'utente;
- l'evidente tendenza al progressivo restringimento delle risorse disponibili fa emergere un forte dubbio sulla sostenibilità dell'attuale livello di servizi e la necessità di introdurre economie di gestione (si veda ad esempio il rapporto acquisizioni/personale disponibile in varie aree);
- l'evoluzione degli assetti del personale tecnico, con l'affermarsi deciso di forme di rapporto di lavoro instabile, comporta una notevole modifica alle capacità produttive dell'intero sistema cui deve fare riscontro un riassetto dell'organizzazione (ad esempio: i costi per la formazione del personale a contratto stanno diventando insostenibili, è impensabile dovere ripetere una formazione capillare comprensiva per ogni nuovo ingresso, occorrerà invece orientarsi verso un assetto organizzativo dove le funzioni – es. acquisizioni, catalogazione - sono aggregate in nuclei operativi in grado di assorbire anche eventuali rotazioni di personale);
- un sistema di servizi con gravi inefficienze strutturali non solo riduce l'efficacia dei benefici delle numerose eccellenze dei servizi stessi ma non è in grado di dare il proprio contributo allo sforzo di miglioramento dei prodotti primari dell'attività universitaria (didattica e ricerca) e questo in un contesto che si sta avviando ad essere sempre più chiaramente competitivo può costituire a medio-lungo termine un pericolo serio per il posizionamento del sistema di un ateneo che aspira ad una dimensione e qualità di livello internazionale.

In questa situazione (necessità di ulteriore aggregazione, contesto di risorse decrescenti) tenuto conto che forme di centralizzazione radicali (es: biblioteca unica) non sono né realizzabili né probabilmente auspicabili è indispensabile procedere ad avviare nuclei organizzativi più ampi. Il Polo di biblioteche, costituito su base logistica e/o disciplinare, rappresenta, anche per la flessibilità legata alle sue possibili "interpretazioni", uno strumento idoneo.

2. Stato dell'arte della sperimentazione

Nel corso del 2001 il CTS del CAB aveva previsto questo sviluppo nel documento programmatico per il Sistema Bibliotecario (delibera CTS del 15.11.2001) successivamente approvato nelle linee generali dagli organi accademici:¹

“L'Università ha prodotto negli ultimi 15 anni un discreto sforzo di aggregazione fisica nel sistema bibliotecario (riducendo della metà il numero delle strutture/centri di spesa). L'attuale stadio aggregativo sembra però avere ulteriori margini di miglioramento e pertanto deve essere attentamente valutata sia la possibilità di ulteriori aggregazioni fisiche (come ad esempio una biblioteca unica per l'area di via Marzolo) sia l'adozione di misure di integrazione organizzativa, consolidando ed estendendo quelle che sono almeno in parte attive (area medica, di ingegneria e di agraria) e stimolandone di nuove magari in connessione con progetti di innovazione tecnologica (area delle scienze sociali).

Da quest'ultimo punto di vista una prima ipotesi, da verificare, potrebbe essere quella di creare alcuni settori/poli integrati con gestione coordinata per gestione del personale, omogeneità dei servizi, operazioni di acquisizione, catalogazione, informazione all'utenza². L'introduzione di questa misura organizzativa dovrebbe comportare le seguenti valenze positive: flessibilità nella gestione del personale con conseguente possibilità di minimizzazione delle relative crisi locali (a breve termine, quali i congedi per malattia o a medio-lungo termine come le cessazioni); economie di scala nella erogazione di servizi avanzati, nelle operazioni di gestione della documentazione e nella manutenzione macchine. L'assetto formale a regime potrebbe essere costituito da una unità organizzativa, coordinata da un EP, incaricato dal CAB d'intesa con le direzioni delle strutture servite, cui riferisce tutto il personale bibliotecario del polo in questione.”

Nel corso del 2002 si è tradotto l'indirizzo espresso in una sperimentazione organizzativa avviata tra febbraio e maggio 2002 con la attivazione di 6 nuclei di sperimentazione:

1. Polo Medico
2. Polo di Ingegneria
3. Polo di Lettere-Capitaniato
4. Polo Linguistico-Pellegrino
5. Polo delle Scienze Sociali
6. Polo Virtuale delle Collezioni Antiche

I suddetti poli sono caratterizzati da assetti strutturali e organizzativi assai diversi determinati dalle diverse realtà strutturali pre-esistenti (si va dalla struttura “stellare” impernata su una forte biblioteca centrale ed una costellazione di piccole biblioteche a situazioni estremamente omogenee con la presenza di n. strutture di pari dimensioni e tipologia, a situazioni intermedie). Anche il grado di maturità dei poli è diverso in quanto in alcune situazioni esisteva già un progetto avviato (Medicina) o un certo livello di coordinamento (Ingegneria) mentre in altre situazioni si è partiti da zero.

A ciascun polo è stato assegnato un coordinatore (con qualifica di EP di biblioteca) con un mandato, concordato con le direzioni interessate, di tipo esplorativo-progettuale: analisi del contesto, individuazione dei nodi critici, elaborazione di un primo programma di sviluppo. Al fine di favorire il cambiamento organizzativo l'incarico di polo è stato affidato in contesto diverso da quello di provenienza. Il numero di sperimentazioni è stato determinato dalla disponibilità di questi profili professionali.

In questa fase inoltre si è volutamente tenuto un approccio caratterizzato da un livello di formalizzazione minimo al fine di fare emergere proprio con la sperimentazione sul campo le criticità e le necessità in termini di indirizzo ed assetto.

¹ Delibera del Senato Accademico Dicembre 2001

² Una prima ipotesi, da definire nei dettagli organizzativi e nelle relazioni istituzionali potrebbe di massima individuare circa 9 poli, costituiti su base prevalentemente logistico-geografica.

3. Principali risultati dopo un anno di sperimentazione

A quasi un anno di distanza dall'avvio delle sperimentazioni è possibile effettuare una prima valutazione sui risultati ottenuti e trarre alcune utili indicazioni per il disegno dell'assetto futuro³.

I risultati ottenuti sono evidenziabili a due livelli: risultati generali (che sono riferibili a tutti o alla maggior parte dei poli) e risultati specifici (tipici del singolo polo).

A livello generale si possono individuare i seguenti risultati:

- evidenziazione degli obiettivi perseguibili nella attuale configurazione, non ancora formalizzata (i progetti dei singoli Poli sono disponibili presso la segreteria del CAB);
- evidenziazione dei principali nodi critici per una evoluzione strutturata;
- sviluppo di modalità di analisi integrata delle esigenze, crescita della cooperazione tra le strutture componenti ciascun Polo e attivazione di nuove forme di coordinamento
 - es. gestione stud.part time
 - es.coordinamento obiettori di coscienza
- attivazione di progetti speciali e richieste di finanziamento coordinate

A livello di singoli Poli si possono individuare i seguenti risultati:

- crescita della cooperazione
- migliore copertura di emergenze di personale
- avvio di servizi comuni
- avvio delle attività per la standardizzazione e armonizzazione dei servizi
- il riversamento di best practice
- il progressivo affermarsi di uno spirito di polo tra il personale.

4. Criticità emerse dopo un anno di sperimentazione.

Nel corso della sperimentazione sono emersi alcuni nodi critici che richiedono di essere tenuti in attenta considerazione al fine di orientare il processo di riorganizzazione.

Innanzitutto è emersa la necessità di consolidare la sperimentazione avviata con la formalizzazione dell'intero assetto (perfezionamento della istituzione dei Poli, definizione delle relazioni con le strutture esistenti, disegno dei vari ruoli, etc).

In secondo luogo è emerso in modo chiaro che per le notevoli differenze esistenti in termini di dimensioni e tipologie di strutture, di assetti organizzativi e relazionali esistenti e per il loro diverso mix nelle varie zone del sistema i vari poli dovranno probabilmente assestarsi su modelli organizzativi (architetture) anche abbastanza diversi tra loro, dove i due estremi sono rappresentati dalla architettura a stella (laddove esiste una struttura centrale forte, es: Medicina- Pinali) e quella cooperativa paritaria (laddove esiste tra le strutture un perfetto bilanciamento, di tipologia e di dimensioni, es: Lettere-Capitaniato).

In terzo luogo permangono alcune resistenze alla evoluzione dell'attuale assetto organizzativo e strutturale: nodo cruciale in particolare è rappresentato dalla gestione delle risorse umane e finanziarie per la cui soluzione sono richieste strategie adeguate con un mix di indirizzi generali e di soluzioni tarate ad hoc sui vari contesti. Questo nodo è in parte legato alla naturale resistenza al cambiamento da parte delle organizzazioni ma può essere superato da un disegno organizzativo nel quale siano evidenziati i vantaggi in termini funzionali e di servizio derivanti da una possibile razionalizzazione .

5. I poli: assetto strutturale

Poli sperimentati

1. Polo Medico (Biblioteca Pinali più le biblioteche e i fondi di medicina aderenti al Polo)
2. Polo Ingegneria (Biblioteca Centrale di Ingegneria più le Biblioteche di Ingegneria aderenti al Polo)
3. Polo Pellegrino (Biblioteca Maldura, Dip.to LLAAGG e Slave, Dip.to Sc. Educaz.)

³ Nella valutazione dei risultati raggiunti in questo primo anno occorre tenere presente che a tutti i coordinatori di polo è stato contestualmente assegnato un incarico a livello di sistema bibliotecario in base alla scelta strategica di rafforzare l'osmosi tra centro e periferia del sistema, scelta che naturalmente ha comportato e comporta una minore capacità operativa a livello locale.

4. Polo Lettere-Capitanato (Dip. Sc. Antichità, Dip.to Storia, Dip.to Arti Visive, Dip.to Filosofia)
5. Polo di Via del Santo (Biblioteche centrali di Sc. Politiche e Sc. Statistiche, Dip.to di Geografia.; Dip.to di Sc. Economiche, Emeroteca; temporaneamente CLA)
6. Polo Virtuale delle Collezioni Antiche

Poli in via di costituzione⁴

7. Legnaro (Agraria-Veterinaria + Deposito)
 8. Polo Giuridico
 9. Polo di Chimica, Farmacia e Biologia (Centro Interchimico Dip. Farmacologia, Scienze Farmaceutiche Biblioteca Vallisneri),
 10. Polo di Psicologia (Biblioteca di Psicologia, temporaneamente Biblioteca Didattica)
- Polo di via Marzolo (Bibl. Sem. Matematico, Dip.to Fisica, Dip.to Astronomia, (? Sc. Terra)

[Ulteriori possibili Poli⁵:

11. Polo delle Biblioteche delle Sedi Staccate (Bressanone, Vicenza, Rovigo, Treviso)
12. Polo delle biblioteche convenzionate]
13. Polo Virtuale della Biblioteca Digitale

6. I Poli: proposte per l'assetto istituzionale

L'assetto formale e funzionale dei poli si basa sulle seguenti linee guida:

1. le biblioteche sono strutture di servizio della ricerca e della didattica dotate di spazi, risorse e organizzazione autonoma, all'interno del S.B.A. che, attraverso il suo organo di governo (CTS del CAB), ne cura il coordinamento e il collegamento con i bisogni dell'utenza.
2. Il S.B.A. è articolato in poli bibliotecari, in biblioteche, fondi librari. Le caratteristiche distintive delle biblioteche e dei fondi librari sono quelle indicate nel regolamento quadro e nel documento approvato dal CTS del CAB il 4/7/2002, su proposta del Gruppo di lavoro sulla ristrutturazione delle biblioteche e della Commissione Organizzazione (ingresso e spazi autonomi e distinti, scaffali aperti, ecc.)
3. I poli aggregano biblioteche e fondi librari contigui dal punto di vista disciplinare e/o logistico, per promuovere l'adeguamento dei servizi bibliotecari alle necessità della ricerca e della didattica utilizzando al meglio le risorse, attraverso il coordinamento, l'accorpamento, la riorganizzazione.
4. Ciascun Polo gestito da una Commissione di Coordinamento composta dal/dai rappresentante/rappresentanti dell'area/delle aree del Polo in CTS CAB, dai direttori (o loro delegati), e dai responsabili o loro rappresentanti, delle biblioteche e dei fondi librari e dal Coordinatore di Polo. La Commissione elegge al proprio interno un Presidente. La Commissione definisce le linee ed i progetti di sviluppo coordinato per le biblioteche del polo nell'ambito ed in coerenza con i programmi di sviluppo del SBA. I rappresentanti di area garantiscono il coordinamento tra la Commissione e gli Organi del SBA (CTS, Direttore)
5. Ciascun Polo è coordinato da un Coordinatore di Polo che:
 - partecipa alle riunioni della Commissione di Coordinamento
 - partecipa alle riunioni delle commissioni biblioteca delle strutture del polo
 - cura l'attuazione delle linee e dei progetti di sviluppo elaborati dalla Commissione e approvati dagli Organi Competenti
 - definisce, d'intesa con le strutture di riferimento, il piano organico di utilizzazione del personale
 - in via transitoria provvede a una valutazione annuale delle prestazioni del personale e la trasmette ai rispettivi direttori di struttura e responsabili di biblioteca
6. I Responsabili di Biblioteca :
 - curano il funzionamento dei servizi delle rispettive biblioteche, rilevando e proponendo la revisione dei criteri di funzionamento dei servizi per favorirne l'adeguamento agli standard di Ateneo in relazione all'evoluzione dei bisogni dell'utenza e delle tecnologie.

⁴ In via di definizione e di attivazione in corso 2003: le ipotesi non sono definitive.

⁵ E' necessario a breve dedicare delle risorse specifiche e adeguate a questi raggruppamenti, sia per la maggior efficacia dell'Ateneo verso le sedi staccate (Polo delle Sedi Staccate), sia per le relazioni con il territorio e i possibili ritorni (Polo delle Biblioteche Convenzionate)

7. In assenza di una biblioteca centrale di riferimento il polo può essere costituito come CDR per la gestione dei fondi ad esso eventualmente assegnati. Il coordinatore di polo è responsabile della gestione dei relativi fondi.
8. Il personale bibliotecario (e comunque dedicato ai servizi di biblioteca dell'area) di nuova assegnazione viene incardinato al CAB il quale, qualora tale personale sia destinato a strutture periferiche, lo assegna ai poli sotto la diretta responsabilità del Coordinatore di Polo

Si propone che l'assetto sopra indicato, da considerarsi come l'evoluzione naturale del percorso di riorganizzazione dei servizi bibliotecari dell'Ateneo iniziati nella seconda metà degli anni '90, abbia una attuazione sperimentale per un biennio, durante il quale venga sottoposto ad un monitoraggio costante e ad eventuali azioni correttive o integrative.