

Outsourcing

Il dibattito sull'affidamento di lavori a privati

In campo industriale la parola *outsourcing* indica quell'operazione che consiste nell'affidare a ditte o a persone esterne all'azienda lo svolgimento di lavorazioni particolari, ritenendosi più conveniente per ragioni economiche pagare un lavoro esterno anziché organizzare un settore dell'azienda per un'operazione marginale. È un termine recente, che manca ancora nell'*Oxford* maggiore, anche se l'ultima edizione dell'*Oxford English reference dictionary* indica il verbo *to outsource* come "ottenere (beni, ecc.) per contratto da una fonte esterna", e il *Webster's new world college dictionary* ha proprio il sostantivo *outsourcing*, in senso più limitato perché il fornitore è considerato *non-union*, cioè non rientrante nei contratti sindacali, oppure straniero. Definizione conforme a quella del *Barnhart dictionary of new English* che dà *to outsource*, aggiungendo "specialmente per tagliare i costi". Lo Zingarelli 1998 riporta il verbo inglese con la definizione stringata "terziarizzare", e sotto quest'ultima voce troviamo tra l'altro il nostro significato, "Trasferimento di funzioni e servizi interni all'azienda a un fornitore esterno".

Da qualche tempo quel termine, che è divenuto un'espressione di

uso internazionale, è stato importato nel linguaggio proprio del nostro mestiere. A dire il vero l'affidamento a privati di lavori determinati, dal restauro alla legatura alla copia di schede non costituisce certo una novità, ed in questo senso pare eccessiva l'osservazione di Maud Espérou che in tempi passati "la bi-



blioteca viveva in autarchia: l'idea di avere degli associati non sarebbe sembrata concepibile; si sarebbe parlato di follia". In realtà porre l'accento su un aspetto dell'organizzazione non significa necessariamente trattarsi di una novità, poiché si può anche evidenziare l'emergere di una componente preesistente. Ad esempio, che oggi si parli molto della necessità di adeguare le spese

al rendimento non significa che il concetto di efficacia fosse un tempo trascurato. O, per lo meno, che lo fosse sempre. Oggi in effetti si tende sempre più a non limitare gli interventi esterni alle così dette "attività associate", ma ad invadere a volte in misura pesante il campo delle attività professionali, del "mestiere del bibliotecario". Oggi in particolare, come osservano Phillip Morgan e Sue Noble in un articolo assai interessante sul marketing in biblioteca (*Marketing library and information services in the '90s*, "The Australian library journal", Nov. 1992, p. 283-292), "possono essere necessari degli intermediari per rendere il servizio più adeguato ai fabbisogni del mercato. Siano essi organizzazioni indipendenti oppure una serie diversificata di servizi di proprietà della biblioteca, si tratta comunque di stabilire dei canali che permettano un accesso più efficace".

Il "Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français" ha dedicato il numero del 2. trimestre 1996 al tema *Les services auxiliaires de partenaires des bibliothèques*, nel quale si è cercato anche di "dare la parola ai fornitori". Maud Espérou, ricordata poco sopra (*De l'isolement au partenariat*, p. 4-6) osserva che le attività del bibliotecario e del fornitore di un servizio sono complementari ed occorre trovare un'intesa soddisfacente (il discorso riguarda in particolare i rapporti con gli editori, a proposito dei diritti sulle fotocopie e sui prestiti). L'autrice si riferisce a tutti i rapporti con esterni che riguardano la gestione della biblioteca, compresi i librai, gli editori, i chimici, gli animatori, gli architetti e le persone interessate alle attività di manutenzione dell'edificio, compiti questi ultimi "ben ingrati, che a prima vista fanno dimenticare le grandi missioni". Il fascicolo si occupa in particolare dei rapporti per così dire tradiziona-

li, che da sempre considerano la presenza di apporti esterni, a volte in concorrenza con servizi interni, come nel caso della conservazione (Christian Peligny, *Conservation, les bibliothèques et leurs partenaires*, p. 28-31), o con i fotografi per la microfilmatura dei periodici (Else Delaunay, *La sauvegarde des fonds de journaux*, p. 22-25), o con gli informatici, per giungere agli animatori e agli attori nelle attività delle sezioni per i ragazzi. In questi campi l'impiego di apporti esterni non costituisce certo una novità e non è rara la preferenza per un'attività professionale che la biblioteca non è in grado di fornire direttamente, oppure la suddivisione dell'attività nel caso di abbondanza del materiale, o la limitazione del servizio interno ai lavori meno impegnativi.

Questi apporti per così dire tradizionali hanno visto in tempi più recenti non solo aumentare la propria intensità, il proprio rapporto con le soluzioni interne, ma hanno allargato il raggio di azione toccando attività svolte da sempre all'interno della biblioteca, talora considerate caratterizzanti della professione, anche se in precedenza non mancavano casi di affidamento occasionale per lavori particolari. Opportunità di utilizzare forze esterne per accelerare le procedure, rischio di abbassare la qualità del servizio, perdita di immagine per la professione; le opinioni a favore e contro si moltiplicano di numero e di intensità, ed appare evidente che il problema non può essere disconosciuto: la convenienza e la necessità portano ad accettare che in certe occasioni certi lavori possano essere affidati a personale o a ditte esterne e che la soluzione stia nel limite da stabilire per un rapporto che aumenta a favore del privato, senza snaturare le ragioni che fanno sì che la biblioteca esista, il suo servizio. È una "questione spinosa",

come figura nel titolo di un articolo uscito in "American libraries", *Outsource discourse. Sheila Intner and Sue Kamm look for common ground on the thorny issue of contracting out library services* (Oct. 1997, p. 63-66). Le due interlocutrici esprimono pareri controversi sulla convenienza di affidare lavori a persone che non fanno parte del personale della biblioteca. Kamm osserva che affidare all'esterno certi lavori è causa di frustrazione per il personale che, senza essere stato consultato in precedenza, viene spostato ad altre attività. Intner pone piuttosto l'accento sul pubblico e ritiene che l'affidamento esterno sia preferibile se il pubblico trae beneficio da un lavoro fatto meglio e più rapidamente e se il costo risulta inferiore: "Una ragione della popolarità dell'outsourcing è che fa risparmiare denaro". Kamm sostiene la necessità di una valutazione seria a tutti i livelli e che non ci possa limitare a una decisione a livello centrale. Da queste posizioni contrastanti ma a un tempo stesso moderate non è difficile vedere una possibilità di accordo. Hermann Leskien invece propende decisamente per le novità (*Ein Zeitalter für Bibliotheken. Vielfältig gewandelte Rahmenbedingungen erfordern eine tiefgreifende Neuorientierung*, "Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie", Jan./Feb. 1997, p. 1-19) e prevede un ricorso sempre più intenso all'outsourcing, con piani per la conservazione, l'archiviazione e la digitazione, con notevoli risparmi. Pare inevitabile che chi è più propenso a una trasformazione radicale della biblioteca sia anche più favorevole a estendere l'affidamento a privati di attività che i bibliotecari più cauti vorrebbero conservare alla propria professione. Abbiamo notato e noteremo ancora come un certo rischio di svalutazione della professionalità sia presente con la prima soluzione, rischio che è ben presente dovunque ci si spinga verso

una trasformazione radicale in ogni aspetto dell'organizzazione della biblioteca, dall'automazione alla catalogazione, dalla gestione delle raccolte alle informazioni.

Al contrario di Leskien, John N. Berry, l'editorialista del "Library journal", ha una posizione molto cauta: "Fino ad ora nessun venditore serve meglio la gente dei bibliotecari che già vi lavorano". Riportiamo integralmente il suo intervento (Feb. 1, 1998, p. 6), il cui contenuto è in certo modo anticipato dal titolo: *La misura dell'outsourcing*:

Il gruppo di lavoro sull'outsourcing dell'American library association ha operato con le sue prime riunioni e con un convegno aperto a tutti. Molti direttori di biblioteca si domandano come mai l'ALA debba prendere posizione a favore o contro una procedura così comune come l'outsourcing. "Forse che non lo applichiamo da decenni per la catalogazione?", si domandano. Certuni sostengono che in certo modo danno in appalto anche la gestione quando assumono ditte per la ricerca, consulenti e promotori per la raccolta di fondi.

Ci dicono che l'outsourcing è una pratica antica quanto utile.

Comunque oggi un gruppo di venditori nel tentativo di aumentare la propria partecipazione al mercato delle biblioteche ha portato l'outsourcing all'estremo. Molti ritengono che si tratti di un estremo pericoloso, che scalta i principi essenziali del servizio bibliotecario. Il responsabile di una ditta che da molto tempo fornisce materiale alle biblioteche me la presentò in questo modo: "Pensiamo che tra poco un'amministrazione locale ci consegnerà le chiavi della biblioteca e ci dirà di andare a farla funzionare". Quel momento è già arrivato per la Riverside County, in California. Quegli amministratori hanno fatto un contratto con un commerciante privato per gestire la loro biblioteca pubblica, poiché non volevano pagare il prezzo richiesto dalla biblioteca pubblica della città che fino ad allora aveva provveduto al servizio. Nelle Hawaii i bibliotecari ed il pubblico hanno costretto la bi- ➤

Contrasti in famiglia. Il principe Carlo ha osservato un giorno che il nuovo edificio della British Library sembra un'accademia per l'addestramento dei servizi segreti. La regina Elisabetta in un discorso tenuto all'inaugurazione, il 25 giugno, lo ha invece chiamato "notevole" e "veramente degno del contributo del nostro paese alla letteratura e al sapere, alla scienza e alla tecnologia" ("Library association record", Aug. 1998, p. 391).

Un salvataggio. Nel febbraio 1998 un uragano ha provocato un'inondazione che ha coperto il seminterrato della Stanford University, in California, di oltre un metro di acqua e di fango. Il personale aiutato da studenti volontari ha spostato oltre 120.000 volumi e 4.000 scatoloni di materiale librario, riuscendo a limitare i danni. Risultano danneggiati da 70 a 80.000 volumi, il cui prosciugamento richiede dieci giorni per lotti di 8.000 pezzi; l'operazione completa durerà da quattro a cinque mesi ("College & research libraries news", Apr. 1998, p. 241).

BibliOpass. In Svizzera il progetto BibliOpass prevede una rete di biblioteche dove l'iscrizione a una di esse permetterà l'accesso a tutte le altre con formalità semplificate e senza la necessità di una tessera nuova ("Arbido", Nov. 1997, p. 6).

bioteca statale a strappare un contratto di affidamento esterno per la scelta e l'acquisto dei libri per le biblioteche pubbliche dello stato. Tutto quanto rimane di quell'esperimento mal riuscito sono i litigi e le aspettative insoddisfatte delle persone coinvolte.

In tutto ciò è impossibile rispondere alla domanda come si possano valutare i risultati di un affidamento esterno. Quale è la misura conveniente per stabilire se l'outsourcing sia il modo migliore per fornire un servizio bibliotecario o una sua parte qualsiasi?

Non è assolutamente sufficiente dire che costa di meno. La storia delle biblioteche, e di certo di tutti gli enti pubblici, è colma di disastri provocati dalla richiesta di assegnare incarichi al minor offerente, indipendentemente dalla reputazione del commerciante o dalle sue condizioni finanziarie.

Poi viene l'affermazione che l'outsourcing sia più efficiente. Per sfortuna l'efficienza si misura quasi sempre in dollari, il che non costituisce una misura adeguata per un servizio pubblico. Di solito si traduce in tagli al personale, alle spese ed all'orario e spesso non prende in considerazione la conseguente erosione del servizio.

I prestiti, misura standard nelle biblioteche pubbliche, non hanno senso in questo caso, perché è troppo facile adattare una raccolta di libri ai gusti popolari regolati dal mercato, il che

non servirà ai bisogni essenziali di una migliore informazione dei cittadini, né a una migliore educazione dei bambini. È certo che nessuno degli accorgimenti facili e di basso livello impiegati da un venditore commerciale per segnalare le opere di successo è adatto a una biblioteca pubblica. In effetti, pochi misurano l'impatto prodotto su tutti i cittadini nei riguardi del servizio bibliotecario da una decisione di affidamento esterno.

La misura più importante di qualsiasi cambiamento nella gestione di una biblioteca consiste negli effetti prodotti su tutti gli utenti potenziali della comunità dalla qualità del servizio bibliotecario. Ci dobbiamo domandare se il cambiamento soddisfa l'obbligo della biblioteca di raggiungere gli utenti non tradizionali. Dobbiamo essere certi che esso trovi la maniera di attrarre chi non si serve normalmente della biblioteca. Dobbiamo accertarci che non si limiti a migliorare le scelte dei normali frequentatori della biblioteca. Dobbiamo accertarci che dopo il cambiamento l'intera comunità si trovi meglio, non nei termini di costi inferiori, ma di un servizio bibliotecario migliore. L'orario di apertura dovrebbe essere lo stesso oppure più ampio. Il sostegno a favore della biblioteca dovrebbe essere in aumento. I cittadini non dovrebbero essere costretti ad andare in altre biblioteche per soddisfare

i loro normali bisogni di biblioteche e di informazioni. I bambini dovrebbero leggere di più, fare meglio i compiti, ottenere migliori risultati a scuola. La biblioteca dovrebbe spendere di più per gli acquisti. I bibliotecari dovrebbero essere ben disposti ad aiutare tutti coloro che hanno bisogno di aiuto. Si dovrebbero usare le tecnologie più recenti per migliorare il servizio.

Se diamo adito alle aziende private di fare quello che una buona gestione ha fatto a lungo così bene, dobbiamo mettere in atto le stesse misure e le stesse norme rigorose per il servizio che sono chiamate a fornire. Non ci possiamo limitare a permettere che i venditori entrino, riducano i costi e gridino al successo. Non possiamo permettere che la misura di un servizio bibliotecario efficace sia data dai profitti più elevati. L'unica misura valida sta nel modo e nell'integrità del servizio fornito dalla biblioteca a tutti e, fino ad ora, nessuna ditta che si proponga per un affidamento può provare di farlo meglio dei bibliotecari che già vi lavorano.

La decisione proposta per il sistema delle biblioteche pubbliche delle Hawaii, alla quale accenna Berry, aveva suscitato molte critiche e qualche cauto consenso. La proposta di affidare per cinque anni a una ditta privata lo sviluppo delle raccolte era stata discussa in un interessante articolo di "American libraries" (*The outstanding dilemma. Polar opposites Bart Kane and Patricia Wallace debate the merits of the Hawaii model*, May 1997, p. 54-56). Chi era contrario al provvedimento aggiungeva ai motivi soliti il rischio di de-professionalizzare il personale proprio in un momento in cui "i bibliotecari si sentono incerti della propria condizione a causa del forte impatto della tecnologia", mentre per contro chi era favorevole poneva, accanto al ritornello del risparmio, proprio un motivo di professionalità, poiché con l'affidamento esterno il bibliotecario, libero da compiti ritenuti meno essenziali, si riappropriava del suo compito centrale di "information navigator". An-

che Norman Oder ammise che quel progetto “solleva problemi sull'identità dei bibliotecari” (*Outsourcing model - or mistake? The collection development controversy in Hawaii*, “Library journal”, March 15, 1997, p. 28-31). L'appalto a un privato della scelta e della fornitura di libri per 11,2 milioni di dollari per cinque anni e mezzo aveva reso furiosi i bibliotecari, ma il direttore sostenne che l'interesse dei bibliotecari dovesse venir trasferito sull'interesse per il servizio al pubblico. Come abbiamo visto, la deliberazione è stata in seguito annullata.

“American libraries” ritorna sul tema della privatizzazione nel numero di gennaio 1998 con due articoli che esprimono pareri diversi. Nel primo, Karen G. Schneider (*The McLibrary syndrome*, p. 66-70) ritiene ingiustificata l'ostilità verso l'outsourcing, che invece è una soluzione positiva purché rimanga sotto controllo e sia mantenuta entro limiti convenienti. Limiti piuttosto ristretti, se l'autrice ritiene che l'outsourcing nel complesso sia negativo, poiché il risparmio, quando c'è, va a detrimento della qualità mentre il lavoro svolto a distanza presenta troppi inconvenienti. Il titolo dell'articolo si riferisce per l'appunto alla sindrome del padrone lontano, una McLibrary inc. che visita la biblioteca una paio di volte all'anno. La necessità di risparmiare produce poi lavoratori sottopagati. Inoltre questa scelta insinua l'idea che i bibliotecari non siano esperti, e “se tra i bibliotecari c'è una tendenza che veramente irrita, è questa tendenza a rinunciare alle nostre capacità”. In effetti, se il lavoro dei bibliotecari viene privatizzato mentre questo non succede per gli altri impiegati, ne risulta “un messaggio chiarissimo, che i bibliotecari sono meno importanti degli altri professionisti”. Di opinione diversa è Ronald A. Dubberly, con un titolo accattivante (*Why outsourcing is our*

friend, p. 72-74). Le difficoltà della gestione e la necessità di ridurre i costi giocano a favore dell'outsourcing, che può aiutare la biblioteca pubblica a sopravvivere, a patto di offrire una qualità appropriata. Infatti chi vi lavora non è meno professionale solo perché viene pagato da un privato, mentre la procedura è accelerata dalla mancanza di burocrazia. Nello stesso numero, Richard Abel (*The return of the native*, p. 76-78), nel notare che non tutti i servizi possono essere affidati all'esterno, preferisce non evidenziare tanto l'importanza dell'aspetto economico, quanto la possibilità di liberare forze di lavoro a favore del servizio al pubblico.

L'opposizione all'affidamento a esterni dell'accrescimento delle raccolte è decisamente forte, perché implica la rinuncia o quanto meno una forte attenuazione dell'individualità della biblioteca, che non consiste semplicemente nel suo riconoscimento di appartenenza a una tipologia determinata, ma ne comprende la storia, la costituzione, ed è legata al suo pubblico. Più diffusa invece, anche se come vedremo non mancano forti opposizioni anche per questa tendenza, è l'affidamento delle attività di catalogazione, oppure di una parte di esse, a persone estranee al servizio. Nei risultati di un gruppo di lavoro presentati da Dana Walker, *Outsourcing continuations services: issues and implications*, pubblicati con i resoconti di un congresso del NASIG (North American serials interest group) in “The serials librarian”, 34, 3/4 (1998), p. 267-269, si riconosce che l'outsourcing è in pieno sviluppo e che ormai per l'acquisto delle monografie è bene assestato, fino al punto che la biblioteca si limita a dare al fornitore indicazioni generali, ad esempio tutti i libri segnalati dalla Library of Congress, senza alcuna sostituzione alternativa per i titoli non reperibili (prescrizione, aggiungo, che spero non molti bibliotecari sia-

no disposti ad adottare integralmente). Per le pubblicazioni in serie e per le continuazioni invece esistono maggiori difficoltà per la necessità di un controllo che a volte non risulta semplice (cambi di titolo, collocazione, sottoserie, ecc.), tanto che il primo problema consiste nell'interesse da parte del fornitore ad assumersi quel compito — e qui mi pare che i termini della questione vengano addirittura rovesciati. È difficile, si ammette, stabilire un consenso generale su quello che la biblioteca si possa attendere dal fornitore. La stessa registrazione delle pubblicazioni in serie, è stato riconosciuto nel medesimo congresso, può essere affidata in outsourcing, così come la catalogazione di periodici arretrati e il servizio di fotocopia per il prestito esterno. In generale, si è notato che i bibliotecari sono favorevoli ad affidare a persone esterne alla biblioteca questi lavori, che permettono di assorbire più rapidamente gli arretrati e di seguire meglio il flusso delle operazioni.

Da uno studio svolto all'Università statale dell'Ohio è risultato preferibile l'affidamento della catalogazione a una cooperativa piuttosto che direttamente ai fornitori oppure ad aiuti occasionali (Magda El-Sherbini, with the assistance of Mary Harris, *Cataloging alternatives: an investigation of contract cataloging, cooperative cataloging, and the use of temporary help*, “Cataloging & classification quarterly”, 1992, 4, p. 67-88). Su questo argomento Michael Gorman è intervenuto in più occasioni. In *The corruption of cataloging* (“Library journal”, Sept. 15, 1995, p. 32-34) prende una posizione appassionata a favore della catalogazione gestita da bibliotecari, perché la formazione delle raccolte prima, e poi l'organizzazione delle informazioni ad esse relative costituiscono i momenti essenziali della missione della loro professione. Accanto alla riduzione se non all'eliminazione del settore in conseguen- ➤

za delle possibilità offerte dalla catalogazione derivata, l'affidamento della catalogazione a forze estranee alla biblioteca, la privatizzazione, costituisce un grave pericolo per la coerenza e per la leggibilità del catalogo, in quanto mina "lo zoccolo duro del servizio bibliotecario":

Sebbene l'outsourcing sia una parola nuova per le biblioteche, è presente da noi da qualche tempo sotto forma di progetti in base ai quali delle ditte hanno intrapreso la conversione del catalogo della biblioteca in una forma leggibile dalla macchina. Chiunque abbia avuto da fare con i risultati di tali progetti saprà che, per quanto siano state fatte così per ragioni di necessità, le basi di dati conseguenti sono piene di errori e di incongruenze, ad alcune delle quali non si porrà mai rimedio. Del pari, con la deprofessionalizzazione della catalogazione la biblioteca privatizzata non contribuirà più allo sforzo catalografico del paese. La biblioteca finisce di perdere il controllo su quello che è — come personale e come raccolta — una delle sue

tre maggiori risorse: una coerente base locale di dati.

Ci sono esempi innumerevoli della necessità di adattare le registrazioni bibliografiche a seconda delle necessità degli utenti locali per renderli in grado di controllare la base di dati esistente. Una collana di monografie con titoli individuali dev'essere catalogata come collana o si dovrà catalogare ciascun titolo? Una ditta esterna come potrà sapere che un materiale determinato di interesse locale particolare dev'essere catalogato per soggetto in maniera più dettagliata (comprese certe voci speciali in più)? Una biblioteca — anche una privatizzata — ha bisogno almeno di un bibliotecario a conoscenza della qualità della catalogazione locale e della gestione della base di dati. A parte le biblioteche piccolissime, questo ruolo dovrebbe essere il compito primario di quella persona.

La catalogazione non può essere considerata un'attività isolata dalle attività della biblioteca. Come avverte Gorman, "È folle e dannoso, proprio quando si pone l'accento

sulle risorse umane, gestire le biblioteche in modo che l'esperienza incentrata su un'area non possa ricadere sulle altre". A sostegno di Gorman interviene nello stesso numero del "Library journal" Glen Holt (*Catalog outsourcing: no clear-cut choice*, p. 34), che incomincia mettendo in dubbio una delle prime ragioni a favore della privatizzazione della catalogazione, che essa sia economica, in quanto non elimina una serie di attività e di controlli. A volte può risultare utile servirsi di apporti esterni, ma occorre ben valutare se questa decisione non produca la decadenza del servizio. ■

Nei prossimi numeri, tra l'altro:

- Le biblioteche nella scuola
- Omosessuali: un argomento tabù?
- La lettura nella biblioteca pubblica