

Cambiare la gestione e gestire il cambiamento

Il caso dell'Università di Firenze

di Laura Vannucci

La gestione di una biblioteca universitaria nel nuovo scenario tecnologico

Considerata la tendenza generalizzata dei governi a tagliare i finanziamenti alle biblioteche e la conseguente cessazione per una consistente percentuale annua degli abbonamenti ai periodici scientifici e dell'incremento delle collezioni librerie, è possibile ipotizzare per i prossimi anni che alla costante erosione del settore cartaceo corrisponderà non solo una crescita esponenziale dell'offerta di periodici elettronici e degli altri tipi di pubblicazioni prodotti dalle nuove tecnologie, ma anche una profonda modificazione delle modalità di scambio culturale fra gli appartenenti alla comunità scientifica, per esempio attraverso la graduale sostituzione dei tradizionali preprint con la distribuzione in rete dei risultati intermedî di ricerca, sottoposti in Internet ad un controllo di qualità assai più diffuso di prima e, soprattutto, svolto in tempo reale.¹ I bibliotecari, se non intendono abdicare al proprio compito di intermediari dell'informazione, sono costretti a confrontarsi con questa

nuova realtà, adeguando ad essa le proprie conoscenze professionali e ripensando i modelli gestionali delle biblioteche;² ciò comporta sia uno sforzo nell'immaginare nuovi ruoli professionali e nuovi servizi, sia una trasformazione del rapporto con l'utente e i partner, nell'ottica del passaggio dal possesso all'accesso,³ in un contesto, cioè, caratterizzato dalla cooperazione fra i vari soggetti del flusso informativo.⁴

Firenze com'era

Il panorama delle biblioteche dell'ateneo fiorentino si presentava sino a qualche tempo fa estremamente variegato: accanto a rinomate biblioteche di antica tradizione e meritata fama per le loro ricche collezioni, punti di riferimento per gli studiosi di tutto il mondo, fiorivano costellazioni di "librerie" di modeste proporzioni e piccoli fondi librari, vivi e palpitanti per l'incessante incremento delle raccolte di trattati e periodici specialistici, ma spesso affidati a personale senza alcuna competenza biblioteconomica, sotto la direzione di un docente, e fertile terreno per razzie

impunita di predatori con laurea. Tutte queste strutture, diverse non solo nella quantità e nella qualità dei servizi offerti, ma soprattutto nelle modalità della loro erogazione e nelle procedure interne, prosperavano o languivano nell'isolamento delle loro alte muraglie (che cominciarono a sgretolarsi solo con l'avvento di SBN) ed erano accomunate, come molti uffici pubblici prima degli anni Novanta, da una notevole rigidità nelle mansioni del personale, da organigrammi di tipo gerarchico e da una gestione di forte impronta burocratica.

L'evoluzione del quadro istituzionale e del contesto normativo

In attuazione del dettato costituzionale, che concede alle istituzioni di alta cultura, alle università e alle accademie "il diritto di darsi ordinamenti autonomi nei limiti stabiliti dalle leggi dello Stato", nuove normative hanno conferito negli ultimi anni alle università italiane una sempre maggiore autonomia, destinata ad accrescersi con il progressivo decentramento delle responsabilità un tempo prerogative ministeriali.

Con la Legge 168 del 1989 viene istituito il Ministero dell'università e della ricerca scientifica, con funzioni strategiche per lo sviluppo socio-economico e culturale del Paese, che espleta erogando risorse e controllando l'efficacia, l'efficienza e la produttività delle università, ora dotate del potere di autorganizzarsi con norme proprie per le attività istituzionali di didattica e di ricerca; tale nuovo potere si manifesta in primo luogo con la possibilità di emanare uno statuto (vincolato da poche prescrizioni sul suo contenuto minimo) e dei regolamenti, con cui il singolo ateneo diventa in grado di disciplinare anche l'intero settore delle bibliote-

che in autonomia (dopo il 1989, infatti, solo norme legislative che operino espresso riferimento alle università sono ad esse applicabili e viene esclusa addirittura l'applicabilità delle circolari ministeriali): si creano così le premesse per varare a Firenze un regolamento del Sistema bibliotecario di ateneo poco riconducibile ai testi emanati in precedenza e altrove per regolamentare contesti simili.

Se la Legge 168 del 1989 concedeva a ciascun ateneo l'autonomia normativa, il decreto legislativo 29 del 1993, riferito anche alle università, è di problematica applicazione ad esse per quel che concerne la distinzione dei poteri di indirizzo politico e di gestione, ma dischiude ampi orizzonti nella parte in cui disegna una nuova organizzazione degli uffici e dei servizi "pubblici", nel dettarne nuovi principi ispiratori, quali la flessibilità, la mobilità, la responsabilità e la collaborazione di tutto il personale nel raggiungimento degli obiettivi, la considerazione delle esigenze dell'utenza, la comunicazione fra i settori, la trasparenza, lo snellimento delle procedure.

È una rivoluzione: uno degli ostacoli in cui si incappava più frequentemente nel tentativo di garantire continuità al servizio al pubblico era proprio quello costituito dalla rigidità del mansionario, contenente una descrizione da un lato minuziosa di alcune attività e dall'altro lacunosa o superata dal nuovo contesto tecnologico; per giunta, sino a qualche anno fa, nelle biblioteche dell'Ateneo fiorentino lavoravano insieme, svolgendo talora le stesse attività in una Babele di ruoli e competenze che sfociavano in mille veti incrociati a scapito del servizio, persone con profili e qualifiche assai disomogenee (bibliotecari, amministrativi, tecnici, agenti dei servizi generali, dalla seconda all'ottava qualifica funzionale).

Così poteva succedere che si chiudevano le biblioteche per malattia del personale addetto alla distribuzione dei libri, anche quando nel *back office* erano presenti bibliotecari adibiti al trattamento inventariale e catalografico del libro; meno che mai, ovviamente, era pensabile spostarsi da una biblioteca all'altra per prestare servizio dove si verificava un'emergenza.

Con la Legge 537, anch'essa del 1993, si giunge ad abbattere il vincolo di destinazione dei trasferimenti statali alle università ed a sostituirlo con quello delle limitate risorse finanziarie: a fianco del capitolo per la programmazione dello sviluppo e di quello per l'edilizia e le grandi attrezzature, è previsto un unico fondo ordinario per il personale, la manutenzione e la ricerca scientifica; all'evidente maggior grado di autonomia gestionale consegue una fortissima responsabilizzazione, che costringe le università a pianificare (definire gli obiettivi strategici e le azioni per conseguirli), a programmare (definire gli obiettivi della gestione e le azioni per conseguirli), cioè a fare uno sforzo di progettazione e di controllo di gestione tramite la tecnica del budget; semplificando, l'ateneo potrà trovarsi a dover scegliere se assumere un docente o due bibliotecari, oppure allestire una sala didattica e rinnovare il parco macchine. La riforma si traduce nella necessità da parte degli organi dell'ateneo di operare una riorganizzazione generale, con fortissime implicazioni nel mondo delle biblioteche, che, costituendo un sistema integrato con le altre strutture nel sistema organizzativo che è l'ateneo nel suo complesso, sono un centro di responsabilità (ovvero un'unità organizzativa che opera con criteri di efficienza ed efficacia al fine del raggiungimento di obiettivi stabiliti a livello centrale), partecipano alla ripartizione delle risorse umane e finanziarie e

devono quindi essere gestite secondo una politica coerente con la strategia dell'ateneo; in base ad una corretta gestione per budget, la stessa allocazione delle risorse anche nel settore delle biblioteche dovrebbe essere commisurata ai risultati ottenuti. I contributi statali, inoltre, sono destinati tendenzialmente a diminuire, mentre dovrebbero acquistare un peso sempre maggiore i proventi derivanti da prestazioni in conto terzi e altre forme di finanziamento, non ultime le tasse e i contributi studenteschi. In questo quadro, risulta evidente che la riorganizzazione di settori critici come le biblioteche e le segreterie studenti si pone come urgente priorità, per la ricaduta negativa sul numero di iscrizioni e sui trasferimenti statali che può avere l'offerta di servizi scadenti.

Nel 1995, perciò, una serie di ordinanze del direttore amministrativo gettò le basi per una profonda trasformazione dell'intero sistema bibliotecario dell'ateneo fiorentino, dando inizio ad una ristrutturazione del settore che dura ancora oggi, con l'obiettivo di "migliorare il servizio di trasferimento dell'informazione e quello della conservazione del patrimonio bibliografico finalizzata ad un suo migliore uso".

Genesi del progetto di riorganizzazione delle biblioteche di ateneo

Il progetto di riorganizzazione dell'Università degli studi di Firenze prevedeva di "razionalizzare le procedure, riqualificare il personale e renderne più efficace l'impiego, condividere le risorse".

Ci si rende conto che la religione delle procedure, praticata da sempre nella pubblica amministrazione, è in contrasto con il tentativo di concentrarsi sull'obiettivo di soddisfare l'utente nell'erogazione del servizio; vuoi per tutelare l'im- ➤

parzialità dell'azione amministrativa, vuoi nell'ottica conservatrice di garantire la stabilità della macchina statale, vuoi per salvaguardare gli addetti dall'ansia e dalla fatica dell'assunzione di responsabilità, se non addirittura per giustificare l'impiego di uno sproporzionato numero di unità di personale, anche nelle nostre biblioteche si era abituati a riproporre la solita prassi nell'agire quotidiano, raramente interrogandosi sul suo significato o immaginando un modo diverso e più veloce per raggiungere lo stesso risultato; ci si preoccupava semmai di perfezionare il prodotto aumentando il tempo ad esso dedicato. Si punta dunque ad una riorganizzazione completa del ciclo lavorativo, in funzione del risultato di migliorare il servizio al pubblico senza costi aggiuntivi, neppure in termini di risorse umane. Ed è proprio su quest'ultimo elemento che si investe, nella certezza che, riqualificando e motivando i bibliotecari e razionalizzandone l'impiego, si possa ottenere un aumento della produttività e della qualità complessiva del sistema. La condivisione, laddove è possibile, di spazi, materiali, attrezzature, libri e riviste costituisce infine un ulteriore campo di intervento per una gestione efficiente.

Precede la ristrutturazione una lunga fase di analisi, curata da una commissione formata da bibliotecari, amministrativi e organizzazioni sindacali e da una commissione mista composta da membri del senato accademico e del consiglio di amministrazione.

Il nuovo modello organizzativo prevede l'esistenza di un sistema bibliotecario di ateneo comprendente tutte le biblioteche e i fondi librari (ora denominati punti di servizio) in cui si raggiungono standard minimi fissati a livello centrale circa la qualità e la quantità dei servizi erogati (i rimanenti continuano ad essere gestiti dai direttori

dei dipartimenti); un coordinatore centrale (di decima qualifica) "sovrintende alla realizzazione dei programmi ed al raggiungimento degli obiettivi del SBA ed esplica un'attività di coordinamento, programmazione e valutazione nei confronti del personale bibliotecario e di sorveglianza sul buon funzionamento delle strutture". Le biblioteche e i punti di servizio vengono aggregati in sette poli secondo criteri più logistici che disciplinari, ma il regolamento di ateneo per le biblioteche appena varato prevede la trasformazione dei poli in cinque grandi biblioteche rispondenti alle aree disciplinari umanistica, scientifica, biomedica, giuridica e tecnologica, che, a differenza dei poli, dovrebbero costituire una sola unità anche dal punto di vista amministrativo. Il personale afferisce al polo (quindi, pur mantenendo la sede di riferimento presso una delle biblioteche del polo, svolge in parte la sua attività anche nelle altre) ed è gestito dal coordinatore del polo (di nona qualifica), che predispone i progetti di sviluppo, è un *policy-maker* ed è al contempo direttore di tutte le biblioteche del polo medesimo (in quanto tale, ne cura i bilanci ed è responsabile dell'uso dei locali e della qualità dei servizi).

Verso un modello di gestione per obiettivi. Lavoro di gruppo e comunicazione

L'organigramma viene ridisegnato nel senso di una organizzazione a matrice, dove coesistono situazioni di rapporti gerarchici (come quello fra chi lavora in biblioteca e il direttore di questa) e gruppi di lavoro trasversali ai poli o interni ad essi, coordinati da un bibliotecario (il *project manager*) con maggiore esperienza nel campo, capacità organizzative e attitudini relazionali,

a prescindere dalla sua qualifica (si tratta infatti di un'occasione unica per valorizzare persone a rischio di frustrazione per la sottoutilizzazione delle loro capacità); questa figura non è gerarchicamente sovraordinata ai partecipanti del gruppo di lavoro, ma costituisce un punto di riferimento per la sua competenza tecnica, dovendo essere in grado, all'occorrenza, di insegnare agli altri, dedica alle attività operative del gruppo una percentuale di tempo superiore agli altri (nessuno, però, nemmeno il coordinatore di gruppo, svolge attività di gruppo full time, per la qual cosa si può definire tale organizzazione "a matrice debole"), si preoccupa di omologare e rendere più efficienti le procedure, rappresenta il gruppo verso l'esterno, cura il monitoraggio delle attività, riunisce i partecipanti per decidere quali soluzioni adottare in caso di scostamenti dai risultati intermedi attesi, stila le relazioni sull'attività del gruppo, favorisce la comunicazione fra i partecipanti e li informa su tutto ciò che riguarda l'attività del gruppo: il coordinatore di gruppo testimonia insomma il superamento della dicotomia tradizionale fra *manager* e *professional*. Ciascuno dei partecipanti è responsabile del proprio lavoro e fornisce personalmente i dati di produttività personale che non sono deducibili dai sistemi automatizzati; tutti sono volontari, sebbene proposti in alcuni casi dal coordinatore centrale o di polo. I gruppi, sia di ateneo che di polo, si distinguono fra permanenti e *ad hoc*: i primi hanno l'obiettivo di garantire l'erogazione e lo sviluppo di servizi bibliotecari stabili ed essenziali come il prestito, il prestito interbibliotecario, l'educazione all'utenza e l'informazione bibliografica, il trattamento del libro, la gestione dei periodici; i secondi sono gruppi legati a problemi contingenti, con un obiettivo da raggiungere in

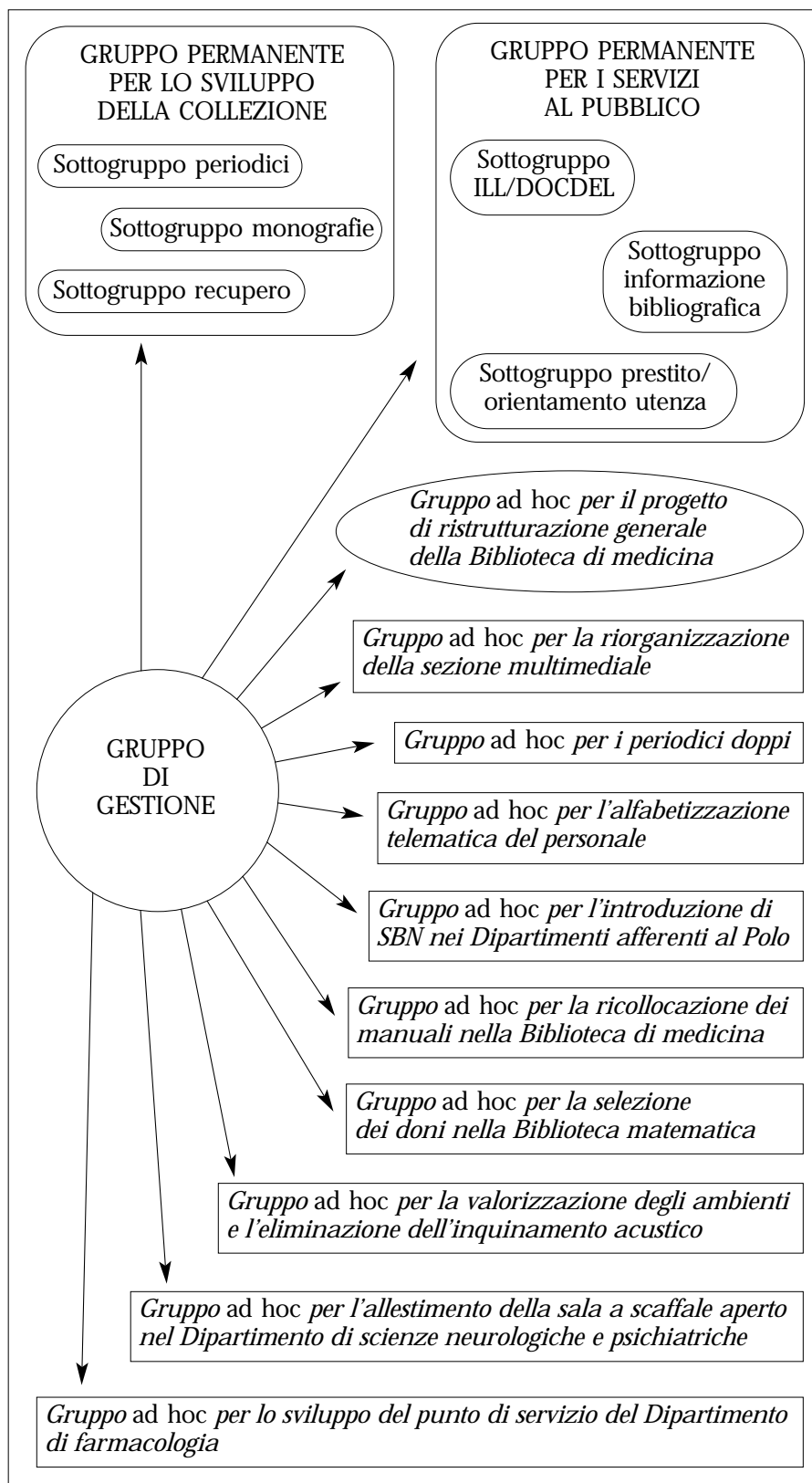
tempi brevi (l'eliminazione di un arretrato, il recupero di un fondo librario, allestire una sala a scaffale aperto, sperimentare un nuovo servizio di fornitura elettronica dei documenti, automatizzare una procedura manuale). I partecipanti dei gruppi *ad hoc* rimangono fino al raggiungimento dell'obiettivo, mentre i gruppi permanenti alla fine dell'anno, contestualmente alla stesura del nuovo progetto, vedono una rotazione del personale coinvolto, necessaria per consentire a coloro che il coordinatore di ateneo o di polo ritiene in possesso di requisiti, attitudini e competenze acquisite anche nei corsi di formazione, di cimentarsi in attività diverse da quelle svolte in precedenza, nei limiti dettati dal buon senso (è evidente, infatti, che uno "zoccolo duro" di bibliotecari specializzati dovrà rimanere nel gruppo a garanzia della qualità del servizio, per contrastare la tendenza all'abbassamento del livello qualitativo inizialmente inevitabile quando si investe a medio e lungo termine). È importante che, per funzionare, la delega al team per la gestione di un determinato progetto sia ufficiale e rispettata da chi la conferisce e da chi la riceve: il gruppo si muoverà così consapevolmente e in autonomia, nei limiti definiti dai costi, dai tempi e dagli obiettivi.⁵

I gruppi lavorano dunque per obiettivi. Vengono stabiliti obiettivi a livello strategico (di ateneo), che si traducono a livello tattico in un progetto annuale di polo, fino a permeare la realtà quotidiana di ciascuno, a livello operativo.

Si sperimenta l'uso di software di gestione (MIS), ma nella maggior parte di casi si fa ricorso a semplici strumenti ausiliari che consentano di produrre tabelle, grafici e diagrammi, che, come quello di Gantt, guidano nell'analisi e nel controllo dei progressi del progetto.

La gestione per obiettivi è strettamente legata alla verifica dei ri- ➤

Fig. 1 - Gruppi del Polo 6 nel 1999

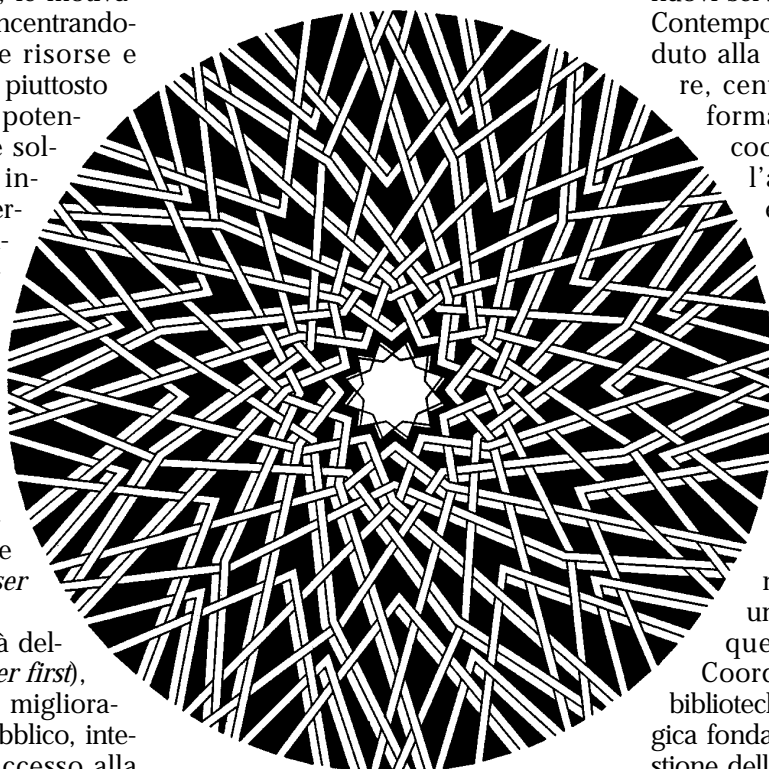


sultati raggiunti entro il tempo stabilito, ma la sua rigidità è mitigata dalla considerazione della qualità del lavoro svolto e dell'impegno profuso, anche in assenza dei risultati attesi, tendendo così ad assomigliare ad una gestione cosiddetta per politiche.⁶ Nel corso dell'applicazione del progetto di sperimentazione, ci si è sempre più convinti della necessità di ottenere la collaborazione di tutti i lavoratori nel cammino verso la qualità, salvaguardando, ovviamente, le motivazioni individuali, ma concentrandosi su come sfruttare le risorse e riorganizzare i processi, piuttosto che puntare tutto sulle potenzialità di chi sa correre soltanto da solo: ognuno, infatti, deve assumersi personalmente la responsabilità del successo dell'intero progetto.⁷

Dalla definizione degli obiettivi contenuti nell'ordinanza che dette l'impulso alla riorganizzazione, si giunse col tempo ad una più matura consapevolezza della necessità di porsi come obiettivo primario la *user satisfaction*.⁸

Nell'ottica della centralità dell'utente (*put the customer first*), la priorità viene data al miglioramento del servizio al pubblico, inteso innanzitutto come accesso alla biblioteca e prestito in fasce di apertura sempre più ampie, garantite dalla mobilità del personale fra le biblioteche e i punti di servizio del polo e dalla flessibilità nelle attività lavorative: grazie infatti ad un accordo sindacale, in virtù del quale i bibliotecari percepiscono ancora oggi un incentivo economico mensile in cambio del superamento della rigidità del mansionario, coloro che prevalentemente si occupano di catalogazione o di banche dati o di gestione dei fascicoli dei periodici o di altre attività ancora (compresa in

alcuni casi quella di direzione) svolgono almeno un turno settimanale al *front office* (o *front line*). Oltre a scongiurare la chiusura improvvisa delle biblioteche, questo meccanismo di rotazione nei servizi al pubblico ha prodotto, data la maggiore professionalità presente di solito nelle figure adibite fino a poco tempo fa esclusivamente ai servizi interni, anche un innalzamento della qualità dei servizi di orientamento all'utenza, di istruzione all'uso degli



strumenti catalografici e di informazione bibliografica, impedendo il vanificarsi dell'impegno degli addetti al *back office* nel collo di bottiglia rappresentato dal rapporto a due fra l'utente e il bibliotecario del "bancone"; del resto, si è verificato anche un feedback nei servizi interni, che, privati per una piccola percentuale di tempo degli abituali addetti, sono stati arricchiti dall'esperienza diretta di questi circa gli effetti causati sull'utenza dalle procedure adottate nel trattamento del libro.

Altri obiettivi da raggiungere sono stati, negli anni, lo sviluppo del servizio di orientamento all'utenza, l'automazione del prestito interno, esterno, notturno e festivo, lo sviluppo del prestito interbibliotecario, la consultazione delle banche dati bibliografiche, la razionalizzazione degli acquisti, il collegamento alle reti telematiche, la fornitura elettronica dei documenti, la cooperazione a livello nazionale ed europeo per la sperimentazione di nuovi servizi bibliotecari.

Contemporaneamente, si è provveduto alla revisione delle procedure, centralizzandone alcune (la formazione del personale, la cooperazione con altri enti, l'acquisto dei periodici elettronici, la valutazione, la catalogazione, almeno in parte), e omogeneizzando quelle rimaste distribuite.

Il ruolo della formazione permanente

La formazione del personale è stata oggetto di un'attenzione particolare in questi anni da parte del Coordinamento centrale delle biblioteche, per l'importanza strategica fondamentale che riveste la gestione delle risorse umane, soprattutto in una fase come quella attuale, di trapasso da un sistema organizzativo ad un altro. Si è perciò innanzitutto provveduto a creare una banca dati del personale, aggiornata periodicamente sulla base del curriculum presentato da ciascuno.

È quindi iniziata l'attività di formazione permanente, con obiettivi, tempi e modi ogni anno diversi, ma punto sempre presente nel progetto annuale di sviluppo del Sistema bibliotecario di ateneo.

Si è tenuto conto che il processo di formazione deve corrispondere

a bisogni esistenti nel contesto organizzativo, deve essere orientato verso obiettivi predefiniti e concretizzarsi nell'apprendimento critico, necessario al cambiamento.⁹

Nel 1996 furono attuati brevi incontri con tutti i bibliotecari per discutere dei servizi al pubblico, ma si concentrarono le energie soprattutto sulla formazione dei bibliotecari di ottava qualifica funzionale, per i quali l'amministrazione centrale organizzò un seminario tenuto dai dirigenti dell'ateneo sulla gestione delle risorse umane e finanziarie, anche allo scopo di verificare le attitudini e le capacità individuali.

Il 1997 fu l'anno del corso di riqualificazione del personale bibliotecario di terza, quarta e quinta qualifica funzionale, alla fine del quale una commissione d'esame, composta da dirigenti dell'amministrazione centrale e dai bibliotecari docenti dei corsi, valutò in un concorso interno l'idoneità dei partecipanti alla sesta qualifica, atto che comportò il passaggio a tale qualifica della maggior parte del personale.

Nel 1998, oltre ad autorizzare, ove se ne ravvisava l'immediata utilità, alcuni bibliotecari a partecipare a corsi e seminari organizzati da altri enti o associazioni professionali anche all'estero, il Coordinamento centrale biblioteche organizzò una serie di giornate di approfondimento su temi di biblioteconomia con docenti interni ed esterni.

Il progetto di formazione per i bibliotecari dell'ateneo fiorentino per il 1999 è stato commissionato dal Coordinamento centrale biblioteche ad un gruppo di lavoro di ateneo (sottogruppo di quello per la gestione SBA) e si inserisce nell'ambito del progetto più generale di sviluppo del Sistema bibliotecario di ateneo, che individua appunto fra gli obiettivi primari la crescita professionale del personale bibliotecario tramite programmi di formazione permanente. Alla base di questa proposta operativa c'è

l'analisi dei bisogni svolta sia dallo stesso Coordinamento centrale biblioteche sui dati ricavati dalla banca dati del personale, sia dallo studio dei risultati dei questionari di valutazione sugli interventi formativi attuati in precedenza, sia da sondaggi informali e interviste ai diretti interessati. Gran parte del programma formativo è incentrato sui servizi al pubblico, in quanto fattore critico, e sull'innovazione tecnologica, quale fattore evolutivo dell'intero sistema. Essendosi innalzato il livello di competenza dei bibliotecari dell'ateneo fiorentino rispetto agli anni precedenti, anche grazie alla realizzazione di numerosi corsi di base, è richiesta per il 1999 una maggiore presenza di formatori esterni e un'attenzione particolare alla formazione di livello medio-alto. Sarà svolta una valutazione finale dei docenti (tramite il questionario redatto allo stesso scopo nel 1998), ma appare non procrastinabile adottare sperimentalmente un sistema di valutazione anche per i discenti (tramite mezzi idonei a verificare le capacità acquisite, le modifiche dell'atteggiamento, la partecipazione e gli scostamenti successivi alla formazione nelle motivazioni e nella disponibilità ad investire energie). Si prevede di organizzare riunioni preliminari fra i docenti per mettere a punto la metodologia e condividere la filosofia generale degli interventi. Per le lezioni in rete si è stabilito di utilizzare le pagine web già predisposte a questo scopo sul catalogo in linea e di tradurre in italiano un corso disponibile in rete sulle risorse in Internet. Per far giungere, infine, tutti i bibliotecari ad un livello di conoscenza della lingua inglese sufficiente per le ricerche nelle banche dati internazionali, si è prevista la loro partecipazione ai corsi del Centro linguistico di ateneo.

Quanto all'orientamento metodologico, gli interventi formativi (ecce-

tuate le lezioni in rete) dovranno avere un carattere fortemente abilitante: dovranno essere quindi basati su esercitazioni e/o studio di casi. La formazione sarà caratterizzata dal lavoro di gruppo e basata essenzialmente sui processi di comunicazione, nonché sull'interazione fra i partecipanti e fra i partecipanti e il formatore, realizzata eventualmente anche attraverso "laboratori".¹⁰ I gruppi dovrebbero essere composti di circa cinque persone, con competenze e sedi diverse, sì da favorire lo scambio di esperienze e risultare equilibrati fra loro (a tal fine è preferibile che l'aggregazione sia operata dal formatore); il testo delle esercitazioni - scritte e provviste di indicazione del tempo massimo per la loro realizzazione - dovranno essere uguali per tutti e atti a sviluppare la riflessione, la creatività e la capacità di rapportarsi agli altri nella sessione plenaria (ad esempio, proposte di soluzione o pareri o analisi su questioni di lavoro non fittizie). Le lezioni classiche (utili per la trasmissione veloce di conoscenze tecniche) dovranno lasciare spazio agli interventi degli uditori, ad una discussione finale, all'uso di esempi concreti, a frequenti soste, al ricorso a perifrasi per ribadire i concetti ritenuti focali dal formatore, che utilizzerà, inoltre, un registro linguistico idoneo all'uditorio e un vocabolario ad esso comprensibile, fatta salva la graduale adozione di un linguaggio sempre più tecnico; sarà cura del formatore progettare nei dettagli la lezione, distribuire schede riassuntive per impedire l'inevitabile calo di attenzione del discente costretto a prendere appunti.

Fra gli obiettivi, il programma formativo del 1999 si propone l'ampliamento dello spettro delle conoscenze disciplinari di base, lo sviluppo delle potenzialità e l'applicazione delle capacità a svolgere attività nuove e complesse, il raf- ➤

forzamento e l'esplicitazione della nuova cultura organizzativa del Sistema bibliotecario di ateneo, lo stimolo della motivazione individuale e, infine, l'addestramento dei nuovi assunti.

Per la formazione del personale bibliotecario è stata allestita una sala attrezzata con stazioni di lavoro in rete presso la biblioteca di medicina, indispensabile per i corsi di addestramento e le esercitazioni di gruppi trasversali ai poli bibliotecari; per gli incontri seminariali saranno invece utilizzate sale per conferenze dell'ateneo; altre sedi verranno indicate dai coordinatori, che, in accordo con i formatori, pianificheranno in dettaglio le lezioni di addestramento differenziate per polo e i corsi sulle banche dati specializzate; singole stazioni di lavoro nelle biblioteche e nei punti di servizio dovrebbero poi essere a disposizione in determinate ore della settimana per i corsi di base in rete e l'autoapprendimento.

Riguardo all'organizzazione didattica dei contenuti degli interventi formativi, si è pensato a formularli non secondo una tassonomia didattica tradizionale per materie, bensì per problemi, in modo, quindi, più idoneo ad un pubblico di adulti lavoratori; è prevista una strutturazione "sistemica", non sequenziale dei contenuti, organizzati in moduli, cioè in pacchetti didattici pluritematici della durata di otto ore ciascuno articolati in piccole sessioni di circa due ore.

I tempi per la realizzazione del progetto sono scanditi trimestralmente; ciascun modulo seminariale è ripetibile, in base alla quantità di richieste di partecipazione di chi ne possiede i requisiti; per le lezioni differenziate per polo la programmazione è demandata al coordinatore di polo, in accordo con il formatore.

I criteri per l'individuazione dei formatori sono la comprovata competenza professionale nella materia, la capacità e l'esperienza nel

comunicare ad un uditorio di adulti, i titoli di studio, il ruolo nell'università.

I criteri, invece, per la selezione dei partecipanti sono individuati sia dai requisiti richiesti per ciascun tipo di intervento formativo, sia dall'attinenza fra le attività effettivamente svolte o da svolgere nell'immediato futuro, a giudizio del coordinatore di polo.

Quanto ai contenuti, l'investimento più significativo nel campo della formazione per il 1999 è rappresentato da un master in *information and library management*, perseguibile tramite *distance learning*.

Misurare la qualità

Abolito a tutti i livelli il controllo diretto e costante delle attività individuali, è divenuto rilevante l'aspetto della valutazione basata sulla misurazione dei risultati fissati negli obiettivi intermedi e finali, sul grado di soddisfazione dell'utente, sul rispetto del *service level agreement*.¹¹

Gli indicatori di rendimento del Sistema bibliotecario di ateneo attualmente adottati, sulla base delle *guidelines* dell'IFLA¹² sono: indicatori generali (posti di lettura/iscritti, mq biblioteche/iscritti, personale/biblioteche), i risultati del progetto (orario di apertura, tempestività dei processi, volumi ad accesso libero/volumi totali, pc destinati al servizio/iscritti, velocità del prestito interbibliotecario), l'economicità (costi totali/iscritti, costi totali in percentuale del budget dell'università), l'efficienza (costo percentuale per singola attività, costo per ora di apertura), l'efficacia (prestiti/iscritti, ricerche in OPAC/iscritti, soddisfazione dell'utenza), la produttività (full time employee/volumi catalogati, FTE/inventari, FTE/ore di apertura, FTE/prestiti interbibliotecari).¹³

Al momento, la compilazione (pre-

vista con il supporto di esperti esterni al mondo delle biblioteche) di un questionario da distribuire agli utenti per monitorare la loro richiesta di qualità, i bisogni, la consapevolezza, la conoscenza e il giudizio sui servizi offerti, è stata sospesa per una concomitante iniziativa assunta dall'amministrazione centrale dell'ateneo che dovrebbe riguardare tutto il settore dei servizi universitari. Il gruppo di gestione del Sistema bibliotecario di ateneo, però, si è dato fra gli obiettivi prioritari per il 1999 quello di stilare una carta dei servizi, per garantire all'utente un'offerta chiara nella qualità e nella quantità in ciascuna biblioteca:¹⁴ una sfida impegnativa, ma stimolante per tutti i bibliotecari. Nel frattempo, alcune biblioteche si sono dotate di regolamenti interni di nuova concezione, sintetici e privi di divieti, dove si chiarisce agli utenti quali servizi sono offerti e con quali modalità.

Fattori critici

I problemi incontrati nell'applicazione del progetto di ristrutturazione del Sistema bibliotecario di ateneo sono principalmente riconducibili alla mancanza di una cultura dell'organizzazione.

L'ostacolo più grosso, non ancora del tutto eliminato, è costituito dalla resistenza al cambiamento; modificare le proprie inveterate abitudini nelle procedure di lavoro, nella sede, nell'orario e nei rapporti con i colleghi costituisce per tutti uno stress psicologico, che provoca reazioni diverse negli individui: alcuni vengono positivamente stimolati dalle novità e ritrovano il significato perduto della propria utilità sociale, gratificati almeno nell'immediato da una stima tutta nuova che l'utente comincia a dimostrare nei confronti dell'intera categoria di bibliotecari; altri, privati del rassicurante appoggio della

prassi quotidiana, hanno visto attaccate le proprie routine difensive, di contenimento delle ansie,¹⁵ e vissuto con disagio il passaggio ad una realtà dinamica, meno gerarchica e burocratica, dove tutti gli equilibri vengono messi continuamente in discussione nel tentativo di migliorare il servizio: tutto ciò, se ha permesso di liberare potenzialità rimaste inespresse in alcuni bibliotecari sinora sottoutilizzati e costretto conseguentemente gli altri ad interrogarsi sul proprio livello di aggiornamento professionale e a migliorare la propria efficienza, ha provocato talora il diffondersi di una sotterranea microconflittualità, che dovrebbe essere superata dallo sforzo del gruppo di superare se stesso nel prefiggersi obiettivi di servizio sempre più ambiziosi. In particolare, si è verificato il fenomeno, osservato in molte realtà aziendali anche all'estero, di "sofferenza dei quadri", per la maggior parte dei quali i mutamenti nell'organizzazione costituiscono non un'opportunità di crescita individuale, ma una minaccia alla propria sicurezza lavorativa.¹⁶ Difficile da eliminare, in quanto intrinsecamente connessa all'organizzazione a matrice, è invece la possibilità di conflitto fra il responsabile di funzione e il *project manager*. Fra i fattori critici vanno anche annoverate le posizioni di retroguardia di una parte inizialmente molto considerevole del personale, disposta a tollerare, sia pure non di buon grado, discriminazioni basate sull'appartenenza ai vecchi livelli o alle "nuove" qualifiche funzionali (specchio gli uni e le altre di un'organizzazione gerarchica), ma del tutto incapace di accettare l'applicazione di criteri meritocratici nell'assegnazione degli incarichi, per quanto fondata su elementi oggettivi, temporanea e sempre subordinata all'offerta per tutti di occasioni professionali e di interventi formativi diversificati e capillari.

L'ancora scarsa partecipazione dell'utenza ai progetti di miglioramento dei servizi rappresenta un altro punto su cui riflettere, se non vogliamo mancare il traguardo di soddisfare chi di questi servizi usufruisce; purtroppo, gli isolati tentativi di coinvolgere, ad esempio, gli studenti attraverso i loro rappresentanti nei comitati di biblioteca e nei consigli di facoltà sono al momento falliti quasi tutti, mentre i docenti contattati per la promozione e l'utilizzo di nuovi servizi o corsi di istruzione all'uso degli strumenti telematici ai fini della ricerca catalografica e bibliografica si sono dimostrati più sensibili.

Una riflessione a parte merita il problema dell'introduzione di strumenti di marketing nella gestione della biblioteca universitaria,¹⁷ acuito dalla difficoltà insita nella stessa definizione di un target (l'asse docente-studente-dipendente?), quando il solerte collega, affezionato alla propria immagine di impiegato pubblico, si realizza pienamente soltanto nel dedicare il suo tempo alla gratificante attività di assistenza bibliografica e di istruzione a navigati professionisti piuttosto che allo studente che si aggira disorientato nelle sale della biblioteca, incapace di formulare le proprie richieste e forse anche inconsapevole dei propri bisogni informativi. Escludendo operazioni di promozione generale dell'università in cui il settore delle biblioteche ha dimostrato di conquistarsi un grado di coinvolgimento ed una visibilità anche notevole – come nelle tre recenti edizioni della manifestazione fiorentina denominata "Univer-city" –, allo stato attuale sono ancora pochi i tentativi attuati di convogliare finanziamenti "esterni", sebbene si profilino già ora interessanti sviluppi in questo senso soprattutto nell'ambito del servizio di document delivery.

E ancora, costituisce tuttora un problema l'individuazione e la scelta

di indicatori e standard che siano applicabili a realtà diverse fra loro e idonei alla valutazione delle attività di una biblioteca digitale o, più semplicemente, di settori come quello delle informazioni bibliografiche.

Il progetto è poi minato dal suo progredire in un contesto assai disomogeneo, giacché gli altri settori dell'Università di Firenze si muovono a velocità minore nel processo di ristrutturazione verso una gestione più efficace ed efficiente: al di là del rischio di sperequazione fra lavoratori dell'area tecnico-amministrativa e quelli delle biblioteche negli orari di servizio e nelle verifiche della produttività, rimane irrisolto il problema dell'esistenza di un mondo bibliotecario parallelo a quello del Sistema bibliotecario di ateneo e poco in sintonia con esso, costituito dalle piccole raccolte di libri e periodici di alcuni dipartimenti e istituti, dove sedicenti bibliotecari operano ancora in condizioni di completo isolamento, per volontà dei docenti direttori di quelle strutture. Il problema del trattare uguale gli uguali si pone, però, anche all'interno del Sistema bibliotecario: differenziare le quote degli incentivi per premiare i gruppi di lavoro che hanno raggiunto i risultati attesi sembra, al momento, una strada impraticabile, ma l'assenza di questi meccanismi mina alle fondamenta un'organizzazione basata sul lavoro per obiettivi.

Per finire, un dubbio quasi inconfessabile: che la monetizzazione di tutto prevista dalla gestione per budget possa soffocare lo sviluppo dei servizi, in primis quelli bibliotecari. ■

Note

¹ *Electronic publishing and libraries: planning for the impact and growth to 2003*, compiled by David J. Brown, London, Bowker, 1996, p. X. ➤

² COLIN JOHNSTON, *Electronic technology and its impact on libraries*, "Journal of librarianship and information science", 30 (1998), 1, p. 7-24.

³ ELIZABETH CHAPMAN, *Buying shares in libraries: the economics of cooperative collection development*, "IFLA journal", 24 (1998), 2, p. 102-106.

⁴ TOMMASO GIORDANO, *Biblioteche digitali: la nuova frontiera della cooperazione*, "Bollettino AIB", 38 (1998), 3, p. 269-273.

⁵ PAOLO BELLINI, *Project Management: un sistema gestionale orientato ai risultati. Riflessioni in margine a un'esperienza di formazione*, "Biblioteche oggi", 15 (1997), 10, p. 14-20.

⁶ EDOARDO L. GAMBEL, *Management & organizzazione*, Milano, F. Angeli, 1998, p. 183.

⁷ FRANCO D'EGIDIO, *Il Global Service Management (GSM)*, Milano, F. Angeli, 1990, p. 155.

⁸ Per un modello organizzativo esclusivamente basato sulla soddisfazione dell'utente e sugli strumenti per la misurazione di questa, v. GIOVANNI DI DOMENICO, *Progettare la user satisfac-*

tion. Come la biblioteca efficace gestisce gli aspetti immateriali del servizio, "Biblioteche oggi", 14 (1996), 9, p. 52-65.

⁹ ASSOCIAZIONE ITALIANA FORMATORI, *Professione formazione*, Milano, F. Angeli, 1998, p. 59.

¹⁰ UGO CORINO - LEO NAPOLETANO, *La formazione orientata sul gruppo di lavoro, istituzioni, pedagogia e dinamiche di gruppo: esperienze*, Milano, F. Angeli, 1997, p. 91.

¹¹ Per una bibliografia aggiornata, si veda ANNA MARIA TAMMARO, *Misurazione e valutazione delle biblioteche: seminario Camile*, "AIB notizie", 10 (1998), p. 13-14.

¹² IFLA SECTION OF UNIVERSITY LIBRARIES & OTHER GENERAL RESEARCH LIBRARIES, *Measuring quality. International guidelines for performance measurement in academic libraries*, a cura di Roswitha Poll e Peter te Boekhorst, in collaborazione con Ramon Abad Hiraldo, Aase Lindahl, Rolf Schuurmsa, Gwenda Thomas e John Willemse, München, Saur, 1996.

¹³ ANNA MARIA TAMMARO, *La biblioteca*

universitaria quantificabile. Un modello operativo per la gestione consapevole del sistema bibliotecario di ateneo, con la collaborazione di Francesca Landi, "Biblioteche oggi"; 15 (1997), 2, p. 66-67.

¹⁴ GIOVANNI SOLIMINE, *Carta dei servizi, obiettivo da non mancare. A disposizione delle biblioteche una nuova opportunità per stipulare con il cittadino-utente "patti chiari" all'insegna della qualità*, "Biblioteche oggi", 15 (1997), 10, p. 6-12.

¹⁵ LEONARDO MARLETTA - L. PAOLA PACIFICCO, *La comunicazione situazionale. Strumenti per sviluppare la flessibilità relazionale per un comportamento efficace*, Milano, F. Angeli, 1995, p. 98.

¹⁶ FEDERICO BUTERA - ENRICO DONATI - RUGGERO CESARIA, *I lavoratori della conoscenza. Quadri, middle manager e alte professionalità tra professione e organizzazione*, Milano, F. Angeli, 1997, p. 83.

¹⁷ ELLEN DODSWORTH, *Marketing academic libraries: a necessary plan*, "The Journal of academic librarianship", 24 (1998), 4, p. 320-322.