

Sistemi bibliotecari di ateneo tra razionalizzazione e autonomia: il caso dell'Università di Pisa

da: Bollettino AIB, ISSN 1121-1490, vol. 39, n. 4 (marzo-giugno 1999), p. 39-50

1. Le biblioteche delle Università italiane

Le biblioteche delle Università italiane sono state a lungo considerate un esempio macroscopico di cattiva organizzazione, con costi elevati e risultati bassi: molte spese per acquisti, con scarso controllo dei dopplioni e pochissima attenzione alla programmazione e alla continuità dei profili bibliografici; dispersione fisica e organizzativa delle biblioteche, con orari di apertura limitati e con una prevalente utilizzazione "baronale" dei servizi; personale spesso avventizio e impreparato.

Queste analisi, in gran parte veritiere, e sostanzialmente sempre condivise dai bibliotecari - come testimoniano le molte pubblicazioni dedicate al tema, fra cui vorrei ricordare almeno un numero speciale del Bollettino AIB⁽¹⁾ e il convegno tenuto a Napoli nel 1988⁽²⁾ - lasciavano però un po' in ombra alcuni punti forti, come la ricchezza e l'aggiornamento delle collezioni e, sia pure in modo distorto ed embrionale, una cultura del servizio e della cura dell'utente finale che solo più tardi sarebbe stata riscoperta dalla vulgata bibliotecaria. Di fatto, pur con queste precisazioni, raramente le biblioteche delle università italiane sono state considerate in grado di rispondere in modo soddisfacente e generalizzato al loro compito specifico di supporto bibliografico e documentale alla ricerca e alla didattica.

Le ragioni di questa inadempienza, e lo stato di arretratezza rispetto ad altri paesi occidentali (e non solo), sono di vario tipo, e attengono in generale alle modalità con cui in Italia sono tradizionalmente organizzati i servizi pubblici e in particolare alla natura e alla storia del nostro sistema universitario: soprattutto a partire dagli anni 70, con la liberalizzazione degli accessi, il modello dell'istituto monocattedra (o quasi) con qualche assistente e pochi studenti e con relativa biblioteca magari molto aggiornata ma per pochi utenti, è entrato profondamente in crisi, e non sempre le università hanno saputo rispondere all'aumento esponenziale degli studenti con un proporzionale aumento dei servizi didattici e bibliotecari.

Sta di fatto che proprio a partire dagli anni 70 il disagio per il basso livello dei servizi bibliotecari è andato aumentando, prima tra gli addetti ai lavori, poi, in un crescendo non sempre lineare, tra le autorità accademiche a vari livelli di responsabilità. Nel decennio successivo l'introduzione dell'informatizzazione e una crescita, disordinata ma sicura e vivace, di professionalità, dovuta soprattutto all'attività dell'AIB, ma anche alla ricaduta dell'ingresso dell'informatica nelle biblioteche, hanno stimolato una riflessione sempre più accurata su svariati aspetti dei servizi

bibliotecari, dagli orari agli spazi, dalla standardizzazione catalografica all'accesso alle banche dati, dalla razionalizzazione e concentrazione fisica alla struttura istituzionale dell'insieme.

In questi ultimi anni, poi, i sistemi bibliotecari delle università italiane sono entrati in una nuova fase e sono oggetto di attenzione crescente, anche se non omogenea, da parte delle autorità accademiche, del Ministero per l'Università e la ricerca scientifica (MURST), della Conferenza Permanente dei Rettori (CRUI).

I motivi sono a mio parere riconducibili a tre aspetti fondamentali:

- a) l'attuazione dell'*autonomia*, che, sul piano normativo, a partire dallo statuto scendendo alla regolamentazione specifica, ha comportato la necessità di delineare compiti e ruoli di tutte le componenti dell'organizzazione universitaria; alla definizione dei compiti segue la misurazione dell'efficacia e dell'efficienza dei vari servizi, esigenza particolarmente pressante in regime di autonomia finanziaria e budgetaria;
- b) il *costo elevato* di prodotti e servizi legati alle nuove tecnologie, che da una parte spinge a razionalizzare spese e servizi, dall'altro incentiva la cooperazione sia all'interno delle università che all'esterno attraverso i consorzi;
- c) il diffondersi in tutto il paese di una cultura e di una attenzione sempre crescenti verso il *funzionamento dei servizi* in generale, che i cittadini, e quindi nel caso specifico gli studenti e i docenti, percepiscono ormai diffusamente nella logica cliente-fornitore;

In sostanza si è venuto di fatto a creare un terreno comune fra la cultura professionale dei bibliotecari e le esigenze della comunità universitaria proprio sul terreno dell'orientamento al servizio e all'utente-cliente che, unito alla svolta dell'autonomia e alla necessità "materiale" della cooperazione, sta producendo praticamente in tutti gli atenei italiani riforme più o meno decise dell'organizzazione dei servizi bibliotecari.

Ovviamente la definizione normativa e la ristrutturazione organizzativa, attuate in regime di autonomia, non sono avvenute in modo omogeneo e in applicazione di un modello unico calato dall'alto: ne è testimonianza il materiale presentato al convegno tenuto a Roma l'8 maggio 1998 su "Il sistema bibliotecario delle università: l'organizzazione, i progetti", organizzato dal *Gruppo di lavoro sul sistema bibliotecario delle università* attivato presso il MURST

2. L'Università di Pisa

Anche l'Università di Pisa ha avviato una serie di ristrutturazioni istituzionali, organizzative e informatiche, con l'obiettivo di realizzare un complesso di servizi bibliotecari di buona qualità. Il processo di trasformazione, frutto della convergenza di scelte politiche, scelte organizzative e cultura professionale, è ben lontano dal compimento, e presenta sicuramente aspetti problematici e

difficoltà sia dal punto di vista culturale che logistico-organizzativo; stanno però emergendo sul campo e nei fatti una serie di risultati e di prospettive che forse può essere utile conoscere nelle linee generali.

2.1 I precedenti

Da molti punti di vista il caso pisano è perfettamente "medio".

L'Università è composta da 12 Facoltà, 36 corsi di laurea, 38 corsi di diploma, 61 Dipartimenti, 33 centri di servizi interdipartimentali di ricerca o di servizi; ha una popolazione di 50.265 studenti, 1788 docenti, 1583 unità di personale tecnico-amministrativo.

Già alla fine degli anni 80 si presentava caratterizzato da un notevole patrimonio bibliografico (circa 1 milione di volumi, 8000 periodici in corso) frantumato in più di 100 sedi, con circa 120 bibliotecari di vario livello e 80 fra custodi e personale di altro tipo, costi di gestione elevati e servizi giudicati insoddisfacenti.

Ancora nella rilevazione per il questionario dell'Osservatorio per la valutazione del sistema universitario del MURST al 31/12/1997 il sistema bibliotecario risulta così articolato:

Situazione al 31.12.1997

- SEDI: 66 unità amministrative con 124 punti di servizio, per complessivi 12.118 mq con 3051 posti a sedere;
- PERSONALE: 113 bibliotecari, 70 agenti ausiliari, 20 appartenenti ad altre aree, 70 studenti a 150 ore ciascuno pari a circa 7 unità di personale a tempo pieno.
- PATRIMONIO: 1.5999.223 documenti, di cui 1.388.000 libri e periodici, 432 manoscritti, 54.391 microforme, 400 cd-rom, 27.000 audiovisivi, 127.000 altri materiali; 8010 periodici correnti

Le varianti più importanti, rispetto ad altri sistemi universitari, riguardano da un lato la presenza nella stessa area, e con una frequente sovrapposizione di utenza, della Scuola Normale, che da molti anni ha intrapreso una innovativa e coraggiosa politica di unificazione e razionalizzazione delle raccolte e dei servizi bibliotecari, dall'altro l'esistenza contigua, anzi, nel corpo stesso dell'ateneo, di una antica e ricca Biblioteca Universitaria di pertinenza del Ministero per le attività culturali, che in qualche modo ha tradizionalmente supplito, soprattutto per alcune facoltà, al ruolo di biblioteca centrale universitaria. Negli anni si è venuto anche affermando il ruolo della biblioteca della Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento "Sant'Anna", che completa con raccolte e riviste di qualità crescente le specializzazioni giuridico-politico-economiche, mediche, ingegneristiche ed agronomiche non presenti nella Scuola Normale Superiore. La presenza nella città di una consistente area di ricerca CNR, in via di riorganizzazione nella nuova sede di San Cataldo, conferisce alla "biblioteca virtuale pisana" un ulteriore punto di forza. Il sistema

bibliotecario pubblico di ente locale è imperniato sulle biblioteche Provinciale e Comunale; soprattutto la biblioteca provinciale ha da anni attivato una politica di integrazione con il complesso delle biblioteche pisane con iniziative formative, pubblicazione di guide, convenzioni con l'Università per l'informatizzazione. Il quadro di una città considerata la prima in Italia quanto a rapporto fra biblioteche e abitanti è completato da un certo numero di biblioteche ecclesiastiche, biblioteche scolastiche, biblioteche di laboratori medici, biblioteche private⁽³⁾.

La consapevolezza dell'inadeguatezza del sistema bibliotecario universitario, dapprima diffusa fra bibliotecari, docenti, studenti in modo occasionale, diviene un problema istituzionale dell'ateneo, con la attivazione di una commissione di ateneo per le biblioteche (1987). La commissione era nata un po' sull'onda dei problemi sollevati da un tentativo della Scuola Normale di regolamentare l'accesso degli esterni alla biblioteca, con una ricaduta di interrogativi e polemiche anche sulla stampa locale sui servizi erogati dall'Università: dapprima era stata concepita come commissione di studio e consulenza, in un secondo tempo è stata istituzionalizzata come commissione permanente dell'ateneo. Dai suoi lavori, insieme alla diagnosi di inadeguatezza del sistema soprattutto a causa della eccessiva frammentazione, con conseguente difficoltà di organizzare servizi di buon livello erogati con orari accettabili, uscì sostanzialmente una serie di proposte di riorganizzazione (*Proposte per un piano bibliotecario di ateneo*), basata su un moderato accentramento (veniva ipotizzato il passaggio da più di 100 biblioteche a 20-30 centri bibliotecari), collegato con l'informatizzazione e l'attivazione di servizi di base più ampi e servizi innovativi più qualificati.

Con questa spinta si dette luogo a una nuova regolamentazione delle biblioteche amministrativamente autonome e alla sistemazione organizzativa di 8 centri di servizi bibliotecari: con una scelta innovativa dovuta alla lungimiranza politico-organizzativa della Facoltà, si costituì la biblioteca di *Economia*, nata dall'accorpamento delle biblioteche di istituto e di dipartimento in un'unica sede, furono riorganizzate e biblioteche di facoltà di *Agraria*, *Farmacia*, *Ingegneria*, *Medicina e chirurgia*, *Medicina Veterinaria*, e istituite le biblioteche interdipartimentali di *Matematica Informatica Fisica* e *Filosofia e Storia*; un passaggio nodale fu rappresentato dalla istituzione di un Servizio centrale per le biblioteche, accompagnata da una politica di ateneo di graduale spostamento di risorse umane e finanziarie verso le biblioteche in linea con il piano di aggregazione.

Il percorso non ha avuto un andamento lineare: dal punto di vista regolamentare un grosso nodo è stato il problema della definizione delle competenze rispettive dei presidenti e dei direttori operativi dei centri, sia in relazione all'organizzazione del lavoro che dal punto di vista della responsabilità amministrativo-contabile. La soluzione adottata, dopo una lunga serie di discussioni e di successivi affinamenti, è stata quella di inserire l'organizzazione dei servizi come compito preminente dei

direttori operativi, che svolgono anche le funzioni del segretario di dipartimento per la parte amministrativo-contabile; ai presidenti spettano compiti di indirizzo politico, cui uniscono per gli aspetti amministrativo-contabili, i compiti propri dei direttori di dipartimento.

Anche sul piano propriamente organizzativo e funzionale all'inizio il processo di costituzione dei centri si è avviato con una certa fatica, e per vari anni si è avuta l'impressione di risultati scarsi; col tempo si è avuta una progressiva accelerazione dovuta essenzialmente:

- a) alla politica dell'ateneo sul *finanziamento* dei centri, con affinamento e progressiva familiarizzazione con gli indicatori di funzionamento;
- b) allo sforzo costante da parte degli organi dell'ateneo di spostare la *gestione del personale* bibliotecario dai dipartimenti ai centri di servizi bibliotecari, sia attivati che virtuali;
- c) alla prassi degli *acquisti centralizzati* di database di interesse generale, che nelle fasi preparatorie e gestionali ha coinvolto i responsabili delle maggiori strutture, offrendo l'occasione di fare esperienza concreta di politica unitaria e lavoro comune.

2.2 La ristrutturazione istituzionale

Infine, con l'inizio del 1999, una volta sedimentati gli aspetti istituzionali e regolamentari, e con alle spalle una notevole serie di esperienze e difficoltà concrete, i vertici dell'ateneo, raccogliendo le proposte della Commissione di ateneo per le biblioteche, che in questi anni ha svolto un lavoro continuo di indirizzo e di programmazione, hanno deciso di dare una spinta decisiva all'attuazione del piano bibliotecario, portando all'approvazione degli organi un corposo documento, basato su:

- a) *modifica dello statuto*, che riconosce come parte del sistema bibliotecario solo le biblioteche organizzate come centri di servizi bibliotecari;
- b) *indicazione del numero e della denominazione delle aggregazioni* per arrivare, entro il 1 settembre 2000, alla formazione di 15 biblioteche costituite come centri di servizi bibliotecari coordinate attraverso il Servizio per il sistema bibliotecario di ateneo;
- c) *indicazione di linee guida* con gli standard per i servizi bibliotecari e degli obiettivi di massima del sistema.

SISTEMA BIBLIOTECARIO DELL'UNIVERSITA' DI PISA

Al centro

a) Indirizzo politico

Commissione di ateneo per le biblioteche

da Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, esperti

b) Coordinamento tecnico e gestionale

Servizio per il sistema bibliotecario

Le strutture

Gestione dei servizi bibliotecari e del personale

15 biblioteche- Centri di servizi bibliotecari

Organi: Consiglio, Presidente, Direttore operativo

L'indirizzo politico del sistema è dato dagli organi accademici, tramite la Commissione di ateneo per le biblioteche, formata da rappresentanti del Senato accademico e del Consiglio di amministrazione, e integrata da esperti.

Il coordinamento tecnico è compito del Servizio per il sistema bibliotecario di ateneo; il Servizio si occupa direttamente di cataloghi comuni, di proposte di formazione e seminari professionali, di standard, di statistiche e raccolta dati di insieme, di informatizzazione e basi di dati di ateneo, di progetti e obiettivi comuni al sistema, e fornisce il suo supporto alle biblioteche per tutti gli altri aspetti organizzativi e gestionali. Al servizio centrale fa capo il *Comitato tecnico di coordinamento*, composto dai coordinatori generali e coordinatori di biblioteca. Dal servizio centrale dipende inoltre un *Centro di documentazione* avanzata legislativa e amministrativa che opera per tutta l'Università.

Le singole biblioteche, che amministrativamente sono centri di spesa autonomi, hanno un consiglio direttivo, un presidente e un direttore operativo. I 15 centri di servizi bibliotecari destinati a sostituire le attuali 66 sedi amministrative sono:

Biblioteca di Agraria; (attivata)

Biblioteca di Antichistica; (da attivare)

Biblioteca di Chimica; (da attivare)

Biblioteca di Economia; (attivata)

Biblioteca di Farmacia; (attivata)

Biblioteca di Filosofia e storia; (attivata)

Biblioteca di Giurisprudenza; (da attivare)

Biblioteca di Ingegneria; (attivata)

Biblioteca di Lingue e letterature moderne; (da attivare)

Biblioteca di Matematica informatica fisica; (attivata)

Biblioteca di Medicina e chirurgia; (attivata)

Biblioteca di Medicina veterinaria; (attivata)

Biblioteca di Scienze Politiche; (da attivare)

Biblioteca di Scienze naturali e ambientali; (in corso di attivazione)

Biblioteca di Storia delle arti (da attivare)

L'accorpamento istituzionale non sempre può corrispondere in tempi brevi all'accorpamento fisico, ma il piano edilizio dell'ateneo si muove nella stessa direzione, con l'obiettivo di arrivare ad una coincidenza dei due aspetti, sia pure in modo tendenziale e progressivo.

Sul piano delle *risorse umane* è stata avviata una risistemazione della pianta organica relazionata alle biblioteche previste dal piano; alla base della pianta organica sono stati posti parametri indicativi del bacino di utenza e del carico di lavoro, cioè 4 dei 6 utilizzati per l'assegnazione di fondi di ateneo. Per quanto riguarda le tematiche relative alla organizzazione del lavoro si deve anche sottolineare il contributo professionale che è stato dato a partire dalla rilevazione dei carichi di lavoro compiuta dalla amministrazione universitaria nel corso del 1995. Si costituì un gruppo di lavoro di bibliotecarie con l'obiettivo di descrivere le attività (e i relativi tempi) svolte nelle biblioteche.⁽⁴⁾

Sul piano delle *risorse finanziarie* alle biblioteche riconosciute come centri, oltre ai finanziamenti provenienti dalle facoltà e dai dipartimenti interessati, viene assegnata una quota stabilita sulla base di 6 parametri indicativi del *bacino di utenza* (docenti, studenti), della *spesa per abitante*, cioè della spesa dei dipartimenti e facoltà in rapporto al loro bacino di utenza, del *servizio erogato* (ore settimanali di apertura), del *carico di lavoro* (abbonamenti in corso e nuove acquisizioni): si tratta ovviamente di indicatori molto semplici, ma sono stati preferiti ad altri, forse in teoria più rappresentativi, ma in pratica poco utilizzabili per l'aleatorietà e l'incertezza delle rilevazioni; in pratica le biblioteche vengono "pesate" sulla base dei parametri adottati, attribuendo ai parametri peso relativo uguale, e si procede alla ripartizione del fondo destinato dall'ateneo; per il 1999 sono stati assegnati 800 milioni. In teoria, se se ne ravvisa l'opportunità "politica", ai parametri può essere attribuito peso disuguale. E' possibile che in futuro gli indicatori - e le conseguenti

parametrazioni- possano divenire insieme più analitici e attendibili, anche in relazione alla standardizzazione delle misurazioni che le biblioteche attiveranno in collaborazione con il servizio centrale, e al set di dati - anche essi sempre più standard- che viene richiesto sia per la valutazione promossa dall'Osservatorio del MURST che dalla Conferenza dei Rettori.

Per quanto riguarda gli obiettivi e gli standard, l'ateneo ha stabilito che le biblioteche debbano fissare i loro obiettivi - misurabili e modulabili- privilegiando i servizi al pubblico; contestualmente sono state date le indicazioni di massima (linee guida per i servizi bibliotecari) sui compiti del sistema, sui criteri fondamentali, sugli standard dei servizi principali.

2.3 La formazione

Parallelamente al processo istituzionale è stata avviata una attività di formazione del personale, nel quadro della formazione di ateneo del personale tecnico-amministrativo.

Nel 1998 è stata effettuata la prima serie di corsi finalizzati:

- a) al *coinvolgimento* di tutto il personale nella prospettiva "di sistema bibliotecario";
- b) all'*orientamento* del sistema verso i servizi e gli utenti, con l'obiettivo della qualità;
- c) al *recupero* di lacune da una parte e all'*accrescimento* di competenze professionali dall'altra.

Nella partecipazione ai corsi, soprattutto quelli di carattere generale, il personale è stato coinvolto senza distinzioni a priori di livello: sia perché è un dato di fatto che nell'Università non vi è sempre una corrispondenza univoca fra competenze e livello, sia perché uno degli obiettivi principali della formazione era la creazione di una cultura comune, orientata ai servizi. Tutti i corsi si sono conclusi con un test, che ha dato luogo a valutazione differenziata del risultato, e con la compilazione da parte dei formati di una scheda di valutazione sui contenuti e sulla qualità del corso seguito. Ad oggi sono stati tenuti 3 corsi : "L'informazione in biblioteca: problematiche del front line", "L'organizzazione dei servizi", "Risorse bibliografiche e documentali in rete e su CDROM"; sono in preparazione 1 corso di consolidamento sulla catalogazione descrittiva, 1 corso avanzato sulla catalogazione semantica, 1 corso avanzato sul management della biblioteca. L'attività di formazione, completata da brevi seminari organizzati direttamente dal servizio, o da formazione locale e/o specialistica organizzata nelle varie aree dai coordinatori, dovrebbe avere un carattere permanente. Ovviamente il personale di area bibliotecaria partecipa anche alla formazione generale - informatica, amministrativa, ecc. - che viene fatta al personale tecnico-amministrativo.

Tutto il processo di formazione è "pilotato" da un gruppo di lavoro, con personale delle diverse aree (i bibliotecari sono 3, compreso il coordinatore generale responsabile della formazione), presieduto dal Direttore Amministrativo. Per la formazione dell'area bibliotecaria il Servizio per il sistema

bibliotecario tramite il Comitato tecnico dei coordinatori formula le proposte per il gruppo di lavoro di ateneo.

2.4 Le scelte informatiche

Per completare il quadro delle trasformazioni in corso nel sistema bibliotecario dell'Università di Pisa, accanto alla ristrutturazione istituzionale e edilizia, sostenuta da una adeguata politica delle risorse umane e finanziarie, si devono almeno accennare le linee della politica di ateneo sul versante informatico.

Dal punto di vista gestionale, la situazione attuale è caratterizzata dalla compresenza di vari sistemi distribuiti su più data base, unificati come uscita web in un metaopac realizzato nell'ambito della collaborazione del Servizio Rete di Ateneo (SerRA) con il CNUCE.. Il metaopac, che in qualche modo funziona da OPAC virtuale di ateneo, contiene più di 300.000 record bibliografici, che rappresentano il circa 25% del patrimonio bibliografico dell'ateneo, con punte dal 50% al 90% nelle biblioteche con informatizzazione più consolidata: Economia, Ingegneria, Filosofia e Storia, Matematica Informatica Fisica, Storia delle arti. In queste biblioteche è presente anche un tasso più alto di utilizzazione di procedure informatiche diverse dal catalogo, come i prestiti, la gestione periodici, la gestione degli ordini.

A questa situazione si prevede di sostituire entro 12-18 mesi un sistema centralizzato con architettura client-server. Il relativo progetto, con l'acquisizione di *Aleph 500*, è già finanziato per la quota 1999, e sarà operativo a breve; a questo sistema potrebbero fare capo la biblioteca provinciale e la biblioteca comunale, attualmente informatizzate con il sistema Atlas nel quadro di una convenzione Università- Provincia di Pisa.

In questi ultimi anni si sono verificati notevoli cambiamenti per la gestione delle basi di dati bibliografiche di maggiore interesse scientifico: per quanto riguarda il *database networking*, la collaborazione con il Servizio Rete di Ateneo ha consentito al Servizio per il sistema bibliotecario di attivare un server ERL - con accesso illimitato tramite browser web per gli utenti delle rete universitaria- con la gestione centralizzata di alcuni data base di carattere generale (*Current Contents, Inspec, MLA e Books in print*), a cui si deve aggiungere l'abbonamento con licenza di ateneo al Periodical Contents Index (*PCI web*) consultabile su server remoto.

In questo settore la collaborazione con la Scuola Normale, la Scuola Superiore S.Anna e l'area di ricerca CNR ha consentito l'attivazione di un consorzio per una base di dati come INSPEC e la condivisione, per ora limitata alla sola area di ricerca CNR, del Current Contents.

Sono allo studio altre iniziative di condivisione con la Scuola Normale e la Biblioteca Universitaria, con data base gestiti attraverso il sistema *Ultranet*.

Nelle singole biblioteche sono acquisiti CDROM e banche dati di più marcato interesse disciplinare e sono attivati i servizi di interrogazione, ricerca assistita e recupero documenti.

Lo sviluppo dei nuovi servizi collegati alle biblioteche ha spinto inoltre all'acquisto centralizzato di alcune licenze *Ariel*, per potenziare lo scambio di documenti sia all'interno del sistema universitario pisano, sia all'esterno con altri sistemi universitari, sia con i maggiori fornitori internazionali di documentazione. Attualmente il programma è installato presso le biblioteche di Agraria, Economia, Farmacia, Ingegneria, Medicina e chirurgia, Medicina veterinaria, oltre che presso il Centro documentazione del Servizio centrale; è in preparazione presso le biblioteche di Filosofia e storia e Matematica informatica fisica.

Da ultimo, per aumentare l'apertura dell'Università di Pisa verso l'esterno, è stata iniziato un progetto trasversale per la partecipazione al catalogo nazionale dei periodici (ACNP).

Conclusioni

Dall'impianto politico - organizzativo dato ai servizi bibliotecari emerge un disegno che si può ricondurre a un modello basato su:

- a) *razionalizzazione* delle risorse esistenti, con concentrazione e diminuzione dei punti di servizio;
- b) *accentramento* per quanto riguarda gli indirizzi, i criteri, gli standard, le valutazioni e le statistiche; sono inoltre centralizzate alcune attività di gestione informatica e gestione basi di dati di ateneo, i processi formativi, i progetti trasversali e i progetti per obiettivi a carattere di ateneo.
- c) *decentramento* nelle 15 biblioteche accorpate della gestione dei servizi, sia tradizionali (apertura, consultazione, prestito, fotocopie) che innovativi (ILL, DD, ricerca bibliografica in linea), delle acquisizioni del materiale bibliografico e del personale.

Il fulcro del sistema è rappresentato dalla *misurazione* dei risultati e dei servizi, cui è legata l'erogazione di risorse finanziarie e di personale.

Questa organizzazione è chiaramente frutto della razionalizzazione della situazione storica: si tratta di un progetto fortemente innovativo, ma ben radicato nella realtà policentrica del sistema universitario: è un modello che non sacrifica il funzionamento concreto dei servizi e le specificità disciplinari a una idea astratta e aprioristica, ma si cala nell'esperienza viva e nella storia della formazione delle realtà bibliotecarie dell'ateneo, per ridisegnarne l'impianto organizzativo, nella prospettiva del miglioramento della qualità e dell'orientamento all'utente-cliente: prossimamente, fra l'altro, il sistema bibliotecario dovrebbe prendere parte, con qualche biblioteca campione, a un progetto di introduzione - e successiva certificazione- della qualità nei servizi che sta partendo nell'Università. L'impianto complessivo obbedisce ad una logica che potremmo chiamare *federale*, imperniata sulle idee guida di *sussidiarietà* e *complementarità*, e lascia ai poli bibliotecari ampie

competenze organizzative e gestionali: rappresenta quindi un punto di equilibrio concreto ed efficace fra razionalizzazione e autonomia; poiché i servizi sono concretamente erogati a livello delle 15 biblioteche in cui si articola il sistema, in questa sede, attraverso i Consigli elettivi, sono maggiormente garantiti il controllo e la partecipazione dei docenti e degli studenti alle scelte relative allo sviluppo delle collezioni e alla calibratura dei servizi in relazione alle specificità disciplinari: da questo punto di vista c'è una risposta abbastanza ragionevole a un punto considerato fra i più critici nello sforzo di riprogettazione dei sistemi bibliotecari di ateneo: da una parte la tendenza a razionalizzare acquisti, gestione, utilizzazione delle risorse umane, dall'altra la tendenza radicata a provvedere in proprio, in un'ottica di autosufficienza, con una dilatazione crescente del concetto di autonomia, che dal singolo dipartimento si spinge fino ai singoli docenti titolari di fondi di ricerca. Non rappresenta certo l'unica risposta possibile in tesi, e necessita comunque di un costante lavoro di aggiustamento e di stretta connessione fra il servizio centrale e i responsabili dei centri; rispetto a soluzioni più "centralizzate" ha però indubbiamente il vantaggio di una maggiore praticabilità, considerata la storia e la concreta articolazione del mondo universitario.

La riorganizzazione in corso è complessivamente proiettata sul versante "efficacia", e pertanto anche gli standard indicati e i dati adottati per le parametrizzazioni sono rilevati sul versante dell'*output*; ma tale scelta si concretizza parallelamente con una attenzione costante all'economicità e all'efficienza. Questa prospettiva mi pare confortata, sia pure con accenti e tonalità diverse, anche dall'andamento del dibattito apparso su *Biblioteche oggi* tra il novembre 1996 e il giugno 1997 con gli interventi di Giovanni De Domenico, Anna Maria Tammaro e Giovanni Solimine⁽⁵⁾. Sempre nell'ambito di questa prospettiva è in corso anche uno sforzo sul piano della formazione per aumentare la cultura gestionale e manageriale dei bibliotecari, in passato troppo spesso concentrati esclusivamente sugli aspetti bibliotecnici della loro professione.

Come si può dedurre dai punti esposti sommariamente, una gran parte del lavoro per razionalizzare il sistema e metterlo in condizioni di offrire servizi di qualità è ancora da fare; ma i risultati raggiunti, e le linee progettuali in corso d'opera, dimostrano che i sistemi bibliotecari universitari sono una risorsa decisiva per la didattica e la ricerca e possono, concretamente e visibilmente, tentare di rispondere al meglio ai bisogni informativi bibliografici e documentali della comunità che li utilizza, purché da parte degli operatori vi sia la consapevolezza della necessità di unire una forte progettualità con l'esercizio umile del miglioramento continuo dei servizi.

Ringrazio Anita D'Orazio, Beatrice Bargagna e Alberto Petrucciani per i suggerimenti e l'aiuto nella preparazione dell'articolo.

I dati e gli atti ufficiali menzionati nell'articolo sono oggettivi e di dominio pubblico; ovviamente le considerazioni e i giudizi espressi impegnano esclusivamente l'autore.

⁽¹⁾ "Bollettino AIB" (ns. 23, 1983, 1).

⁽²⁾ *Le biblioteche delle università: esperienze e prospettive: atti del convegno di Napoli, 10-12 novembre 1988*, a cura di Francesco Balletta. Milano : Editrice Bibliografica, 1990.

⁽³⁾ *Guida alle biblioteche aperte al pubblico in provincia di Pisa*. Pisa: Felici, 1997.

⁽⁴⁾ La rilevazione dei carichi di lavoro nelle biblioteche: esperienze, proposte, prospettive nell'Università di Pisa. Roma, AIB, 1998. (Rapporti AIB, 10).

⁽⁵⁾ Giovanni De Domenico. *Progettare la user satisfaction*. "Biblioteche oggi", 14(1996), n.9, p. 52-65; Anna Maria Tamaro. *La biblioteca universitaria quantificabile*. "Biblioteche oggi", 15(1997), n. 2, p. 66-77; Giovanni Solimine. *Efficienza vs efficacia*. "Biblioteche oggi", 15(1997), n. 5, p. 30-35.