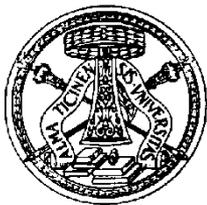


Il SiBA dell'Università di Pavia: da un modello federativo a un modello organizzativo complessivo

Antonio Scolari

Università degli Studi di Pavia



Il Centro



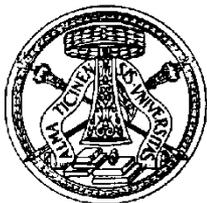
Il SiBA nasce a Pavia a fine anni '90 (organismo previsto dallo Statuto)

Viene creata la Commissione Bibliotecaria di Ateneo (CBA)

Nel 2002 viene creata la Divisione Biblioteche nell'ambito dell'amministrazione con compiti di coordinamento

La Divisione gestisce:

- attribuzione di risorse economiche alle biblioteche
- contratti consortili e di Ateneo per accesso alle risorse elettroniche
- rilevazioni dati statistici
- aspetti di formazione
- progetti (ad es. Servizio Civile Nazionale)



La Periferia



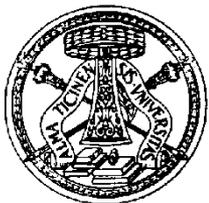
La Commissione Bibliotecaria di Ateneo incentiva la “unificazione” di Biblioteche Dipartimentali in Biblioteche unificate (di Facoltà, di Area)

Il processo prosegue lentamente per oltre un quinquennio

L’unificazione delle strutture è su base **volontaria** e legata ad aspetti premiali (es. maggiori fondi)

A fine 2007 esistono:

- 10 biblioteche unificate, dotate di autonomia amministrativa
- 20 biblioteche dipartimentali
- **58** punti di servizio (dichiarati, non tutti attivi)

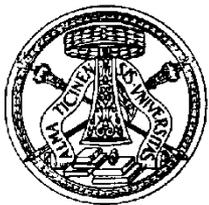


Il modello e le criticità



Il modello del SiBA è di tipo “**federativo**”, caratterizzato da singole strutture non vincolate a seguire indicazioni comuni e che possono decidere autonomamente se aderirvi. Limiti:

- ✓ Eccessiva **frammentazione** delle strutture, specie in area scientifica e medica
- ✓ **Rigidità** nell'utilizzo delle risorse umane, gestite direttamente dalle singole strutture e quindi con bassissima (nulla) mobilità. Minimo il personale per i servizi comuni della Divisine Biblioteche
- ✓ Mancanza di chiarezza nella **catena di responsabilità**: direttori di biblioteca, presidente di consigli scientifici, direttori di dipartimento, presidente CBA, direttore amministrativo, ufficio personale..... (ecc.)
- ✓ Mancanza di **procedure di valutazione** delle *performances* delle biblioteche



Criticità & Opportunità



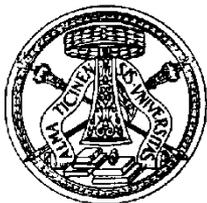
Problematiche (comuni a gran parte degli Atenei) legate alla forte restrizione delle risorse *ora* e nei *prossimi anni*:

- ✓ blocco/riduzione drastica del turn – over
- ✓ diminuzione delle risorse economiche disponibili

Il momento di crisi può rappresentare anche un'opportunità (*unica*) di riorganizzazione del sistema

E' necessario passare a un modello di SiBA più fortemente coordinato e articolato con obiettivi nel medio periodo di

- ✓ migliore l'utilizzo delle risorse economiche ed umane
- ✓ mantenere il livello dei servizi anche a risorse decrescenti



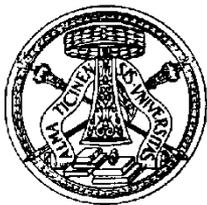
Area Biblioteche



A fine 2007 il Delegato Rettorale al Sistema Bibliotecario presenta agli Organi una proposta di riorganizzazione del SiBA

Dal maggio 2008 viene creata nell'**ambito della Amministrazione Centrale** dell'Ateneo l'Area Biblioteche con le seguenti caratteristiche:

- ✓ Gestita da un dirigente
- ✓ Dal 2009 strutturata in 2 Divisioni:
 - ✓ Divisione Gestione risorse documentarie
 - ✓ Ufficio segreteria
 - ✓ Ufficio rilevazioni e analisi statistiche
 - ✓ Divisione Biblioteca digitale
 - ✓ Ufficio Catalogo unico
 - ✓ Ufficio Prestito – Fluxus
 - ✓ Ufficio Servizi agli utenti e accesso alle risorse in rete
- ✓ All'Area afferiscono le Biblioteche Unificate e il personale addetto
- ✓ Gestisce le attività di ateneo per il SiBA, quali contratti per risorse elettroniche, sistema di automazione delle biblioteche, progetti per Servizio Civile ...
- ✓ *Gestisce e opera per la organizzazione del Sistema*



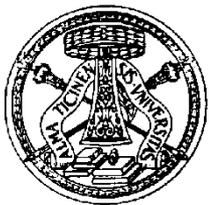
Biblioteche unificate



Dal 1° gennaio 2009 sono attivate 8 biblioteche unificate:

- ✓ Biblioteca Boezio - Facoltà di Lettere e Filosofia - Polo Botta Mondino
- ✓ Biblioteca Petrarca - Facoltà di Lettere e Filosofia - Polo San Tommaso
- ✓ Biblioteca di Economia
- ✓ Biblioteca di Giurisprudenza
- ✓ Biblioteca di Scienze politiche
- ✓ Biblioteca della Scienza e della tecnica - Area Cravino
- ✓ Biblioteca delle Scienze - Via Bassi, Via Taramelli
- ✓ Biblioteca Medica Adolfo Ferrata

Nelle biblioteche unificate sono confluite le biblioteche dipartimentali, restano ancora 8 biblioteche dipartimentali in area medica (è una scelta dettata da una situazione contingente in evoluzione)



Poli di Coordinamento



Dal 2010 le 8 Biblioteche unificate vengono organizzate in 3 Poli di Coordinamento

✓ Polo di Coordinamento Umanistico

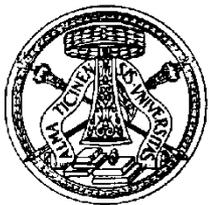
- Biblioteca Boezio - Facoltà di Lettere e Filosofia - Polo Botta Mondino
- Biblioteca Petrarca - Facoltà di Lettere e Filosofia - Polo San Tommaso

✓ Polo di Coordinamento Economico-Giuridico-Sociale

- Biblioteca di Economia
- Biblioteca di Giurisprudenza
- Biblioteca di Scienze politiche

✓ Polo di Coordinamento Scientifico-Tecnologico-Medico

- Biblioteca della Scienza e della tecnica
- Biblioteca delle Scienze
- Biblioteca Medica Adolfo Ferrata



Forma dei Poli di Coordinamento

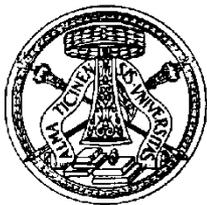


I Poli di Coordinamento sono stati costituiti con decreto del Direttore Amministrativo sulla base del “Regolamento per l’individuazione dei criteri di organizzazione degli uffici e dei servizi centrali di ateneo e per la valutazione delle posizioni dirigenziali”, emanato con decreto rettorale del 19 agosto 2009 in vigore dal 1° gennaio 2010 che prevede:

«Qualora lo ritenga opportuno, il Direttore amministrativo può istituire punti organizzativi (denominati coordinamenti) di supervisione e/o coordinamento su materie specifiche e/o su processi trasversali a più unità organizzative di I° e di II° livello da ricondurre a logiche unitarie, affidandoli ad un responsabile che è comunque anche tenuto a dirigere una divisione» (art.3, comma 3)

Il Polo è quindi coordinato da uno dei Direttori delle Biblioteche afferenti al Polo stesso.

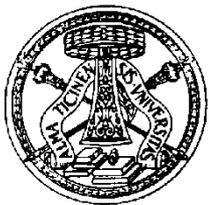
Da questo punto di vista le Biblioteche sono assimilabili a unità organizzative di II° livello (= Divisioni)



Obiettivi dei Poli



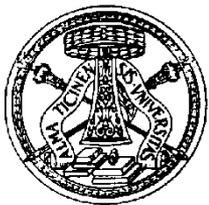
- ✓ Integrazione, omogeneizzazione e razionalizzazione dei servizi offerti dalle biblioteche del Polo
- ✓ Realizzazione di progetti comuni alle biblioteche del Polo
- ✓ Razionalizzazione di acquisizioni delle biblioteche del Polo
- ✓ Condivisione di acquisizioni comuni
- ✓ Progettazione e gestione di attività di back office di Polo (ad es. catalogazione, acquisizioni, gestione di risorse elettroniche, servizi di prestito e document delivery)
- ✓ Progettazione per razionalizzazione e ottimizzazione dell'uso degli spazi delle biblioteche del Polo
- ✓ Formulazione di proposte di formazione per il personale del Polo



Organizzazione dei Poli



- ✓ Si costituisce per ciascun Polo un “Gruppo di Lavoro di Polo” che comprende i direttori e i presidenti dei Comitati Scientifici delle biblioteche del Polo di Coordinamento
- ✓ Il Coordinatore del Polo parteciperà alle riunioni dei Comitati Scientifici delle biblioteche del Polo
- ✓ La gestione di personale temporaneo, quali volontari del servizio civile, tirocinanti, studenti part-time avviene a livello di Polo
- ✓ Il Coordinatore definisce, d’intesa con i Direttori delle Biblioteche afferenti al Polo, il piano di allocazione e organizzazione del personale
- ✓ Il Coordinatore del Polo, in accordo con i Direttori delle Biblioteche afferenti al Polo, costituisce gruppi di lavoro per il perseguimento di specifici obiettivi di Polo.



Organizzazione amministrativo-contabile



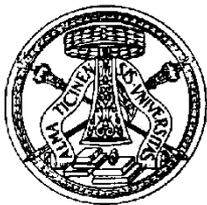
- ✓ Fino alla fine del 2009 le biblioteche unificate avevano autonomia di bilancio (= 8 bilanci) a cui si aggiungeva il budget dell'Area Biblioteche all'interno del bilancio di Ateneo = 9 "bilanci"
- ✓ Dal 1° gennaio 2010 le biblioteche dal punto di vista amministrativo-contabile confluiscono in un unico bilancio dell'Area Biblioteche, all'interno del quale le singole biblioteche unificate rappresenteranno Sezioni distinte
- ✓ Gli organi delle biblioteche (comitato tecnico, direttore) assumono le decisioni - come già avviene ora – sulla destinazione delle risorse



Obiettivi



- ✓ Evitare duplicazioni inutili di operazioni
- ✓ Avere una maggiore complessiva trasparenza dei costi del SiBA
- ✓ Condividere pratiche amministrative, riducendo la frammentazione e la disomogeneità riscontrate nelle procedure gestionali contabili
- ✓ Realizzare risparmi di scala sulle acquisizioni
- ✓ Creare uno *staff amministrativo “dedicato”*, definendo in modo più chiaro le competenze
- ✓ Creare un **modello organizzativo esportabile in altre aree dell’Ateneo** in cui a fronte di una unificazione della gestione amministrativo-contabile vengano mantenute le decisioni e le operazioni a livello decentrato



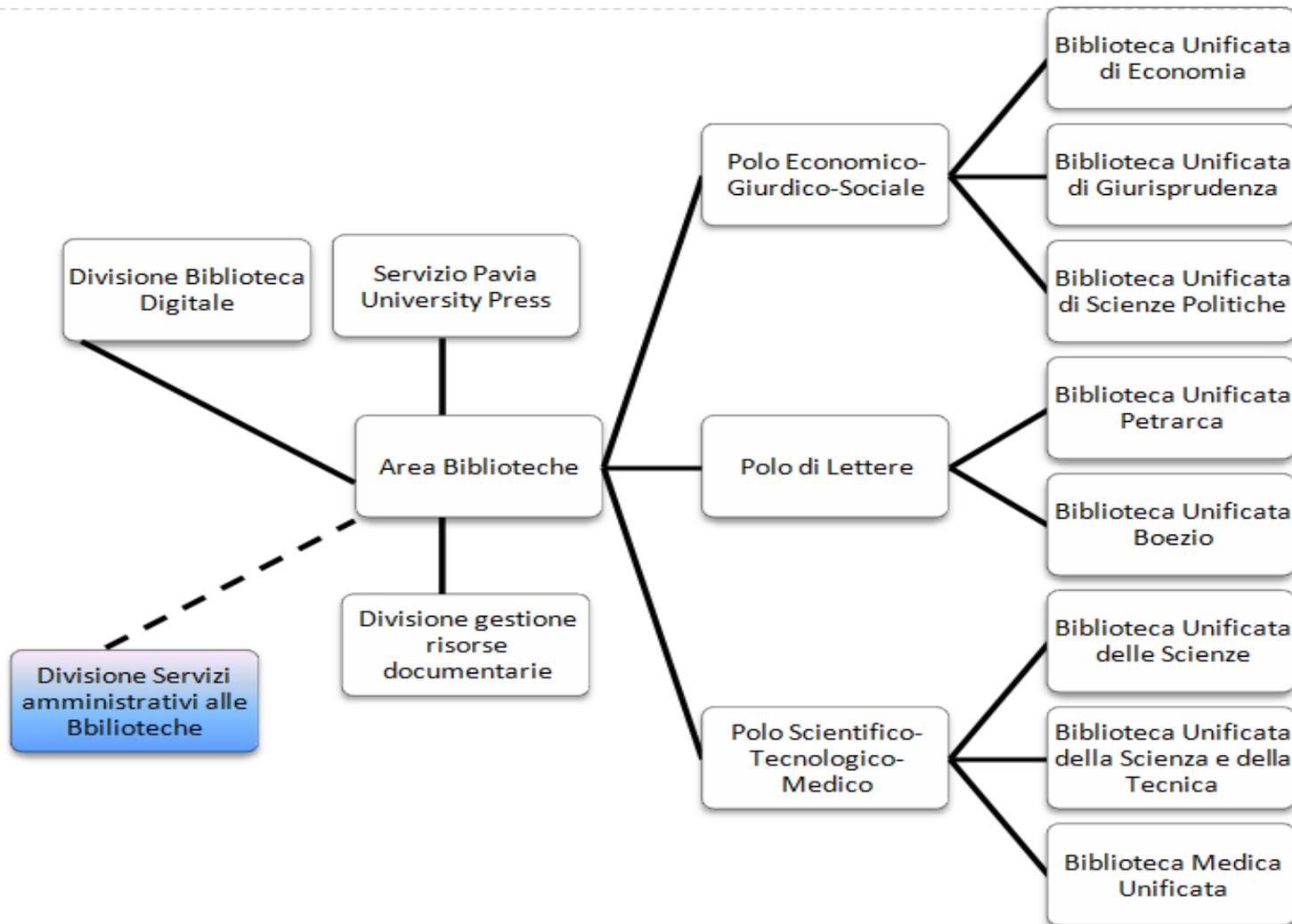
Organizzazione

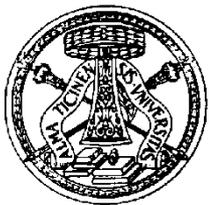


- ✓ Dal 1° gennaio 2010 è stata istituita con decreto del Direttore Amministrativo la “Divisione Servizi Finanziari e Amministrativi Area Biblioteche”, all’interno dell’Area Servizi Finanziari, Economici e Fiscali.
- ✓ A capo della divisione è posto un responsabile con compiti di coordinamento delle procedure contabili, predisposizione del bilancio unico, supporto ai Direttori delle Biblioteche, predisposizione di documenti contabili (ordini, reversali, mandati, ecc), coordinamento e controllo adempimenti fiscali
- ✓ La nuova Divisione è stata strutturata in **3 uffici contabili di Polo** a cui fanno capo gli amministrativi addetti alle biblioteche, che quindi escono dall’Area Biblioteche e passano all’Area Servizi Finanziari
- ✓ **L’Area Servizi Finanziari eroga servizi gestionali contabili all’Area Biblioteche**



Organigramma

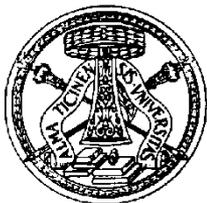




Scelte e governo



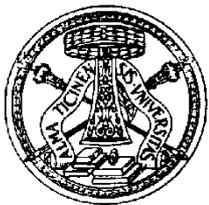
- ✓ La riorganizzazione del SiBA è stata perseguita con decisione dal governo politico e amministrativo dell'Ateneo
- ✓ Forte e continua collaborazione e sinergia tra il Delegato Rettorale al Sistema Bibliotecario e il Dirigente dell'Area
- ✓ Sintonia con la Direzione Amministrativa e con gli obiettivi generali di riorganizzazione dell'Amministrazione
- ✓ La riorganizzazione (come si è sottolineato) è avvenuta nell'ottica di **riportare in modo chiaro** le biblioteche all'interno dell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo
- ✓ E' un aspetto **non sempre scontato**: spesso gli SBA sono nati in modo laterale rispetto all'amministrazione (in qualche caso forse quasi in modo "antagonistico" per certi aspetti).
- ✓ E' una scelta alla lunga perdente perché il rischio è che le biblioteche e lo SBA non vengano considerati **strutturali** nell'ambito dei servizi dell'amministrazione dell'Ateneo



Scelte e governo



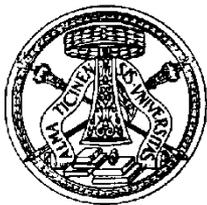
- ✓ *L'automazione gestionale e l'approvvigionamento di risorse elettroniche* (con i servizi connessi) sono state nel corso degli anni le due motivazioni forti dello sviluppo degli “uffici centrali” degli SBA.
- ✓ Però ne hanno anche **limitato** le azioni e li hanno **“ingolfati”**:
 - ✓ **limitato**: spesso si è teso a risolvere l'azione di coordinamento solo a questi due aspetti, incidendo nella organizzazione complessiva dello SBA solo in modo parziale
 - ✓ **“ingolfati”**: si tratta di attività onerose (mitigate in parte da assetti consortili) che hanno assorbito le scarse risorse centrali disponibili
- ✓ E' importante credo recuperare anche l'aspetto gestionale degli SBA nell'ambito di una organizzazione più complessiva e in sintonia con le aree dell'amministrazione



Criticità (a che punto siamo?)



- ✓ *Ci sentiamo (e siamo!!) ancora in mezzo al guado* e pensiamo a un 2010 di assestamento
- ✓ Difficoltà e ansie sull'innovazione
- ✓ Occorre la definizione di mission e vision del SiBA
- ✓ *Criticità maggiore sono gli spazi ed edilizia:*
 - Numero troppo elevato di punti di servizio (**47, i cui circa 30 funzionanti**)
 - Insufficienza degli spazi, comune in quasi tutte le aree
 - Pressoché totale prevalenza dello scaffale chiuso sullo scaffale aperto
 - La mancanza per tutte le biblioteche di accessi autonomi rende impossibile effettuare aperture prolungate serali con accesso ai servizi



SBA e territorio



- ✓ Il Catalogo Unico dell'Ateneo è già da numerosi anni condiviso con vari enti sul territorio
- ✓ Dal 2009 l'Ateneo è anche Polo SBN (SBN-MARC)
- ✓ Dal 2010 è stato esteso alle biblioteche dei sistemi provinciali del pavese (oltre 90 biblioteche/punti di servizio pubbliche)
- ✓ L'obiettivo è andare verso la condivisione di ulteriori servizi (in particolare la circolazione, ma anche l'informazione al cittadino)
- ✓ Non sono pochi i casi di SBA che erogano servizi sul territorio (soprattutto legati all'automazione, ma non solo)
- ✓ Questo tipo di servizio sembra in numerosi casi parte della *mission* dello SBA. È un aspetto importante, specie nel momento in cui pare di intravedere un futuro di “regionalizzazione” degli Atenei