

Esternalizzare in biblioteca
Osservatorio Lavoro AIB, rappresentanti di biblioteche e di imprese di servizi,
sindacato a confronto
Seminario AIB – Toscana, 25 maggio 2005

Relazione a cura di Susanna Dal Porto*

L'incontro di Firenze¹ ha avuto, a mio avviso, un duplice merito: da una parte ha affrontato una tematica centrale e molto viva nell'attuale dibattito professionale, cioè l'esternalizzazione dei servizi nelle biblioteche, dall'altra ha coinvolto tutti i soggetti che con questo fenomeno hanno a che fare. Questi soggetti sono: le biblioteche stesse, come committenti, spinte a utilizzare il canale di "outsourcing" per andare avanti, le imprese cui vengono assegnati gli appalti che si confrontano con questa nuova realtà, mostrando spesso insoddisfazione dei meccanismi in atto e i lavoratori delle biblioteche, che sono reclutati da queste imprese o hanno un rapporto diretto con l'Ente, talvolta sufficientemente tutelati e a volte no.

Tutti questi soggetti chiedono rappresentanza all'AIB, che, come associazione, persegue lo sviluppo della qualità del servizio delle biblioteche e la tutela della professionalità. Il coinvolgimento dell'associazione è evidente dal momento che l'Osservatorio Lavoro dell'AIB ha curato nel 2004 le "*Linee guida sui requisiti di qualificazione dei gestori in esterno di attività dei servizi bibliotecari*"² di cui si è brevemente parlato anche durante il seminario.

Il primo intervento è stato quello della professoressa *Franca Maria Alacevich*³ che ha preliminarmente presentato una panoramica delle tendenze in atto nel mondo del lavoro in generale, scendendo quindi nello specifico con alcune considerazioni più dirette sull'impatto che queste tendenze hanno sulla professione del bibliotecario.

La Alacevich ha individuato quattro grandi caratteristiche generali che riguardano le trasformazioni del lavoro negli ultimi anni:

1. Il lavoro - che prima era unito nello spazio e nel tempo, e che era anche un motore unificante della vita sociale, con luoghi di lavoro, appositamente deputati, distinti dai luoghi della vita familiare e sociale e orari molto uniformi e definiti - si è

* *Sistema Bibliotecario di Ateneo, Università degli Studi di Pisa*

¹ Programma del seminario: "Esternalizzare in biblioteca":

<http://www.aib.it/aib/sezioni/toscana/conf/c050525.htm>

² *Linee guida sui requisiti di qualificazione dei gestori in esterno di attività dei servizi bibliotecari*. A cura dell'Osservatorio lavoro (Nerio Agostini, Beatrice Bargagna, Piera Colarusso, Fabrizio Melchiori, Marzia Miele, Fausto Rosa, Ivana Truccolo, Loredana Vaccani). Roma: AIB, 2004. 84 p. ISBN 88-7812-140-1.

³ Docente di Sociologia del lavoro e relazioni industriali, Università di Firenze, Facoltà di Scienze Politiche.

diffuso sempre di più nello spazio e nel tempo, imponendo ai lavoratori una maggiore mobilità geografica, luoghi di lavoro talvolta indefinibili ed orari flessibili. Tali caratteristiche hanno, tra l'altro, originato una tipologia di lavoro, definibile in sintesi con la "I" minuscola, che nella vita degli individui non è più centrale come prima. In particolare gli orari di lavoro, anche se formalmente si sono ridotti, in realtà, considerata la maggiore mobilità e flessibilità oggi richiesta dal mercato, risultano spesso allungati anche marcatamente, con la grave conseguenza della forte riduzione dei tempi sociali, quelli riservati alla cura dei rapporti personali, compresi quelli familiari, e all'attenzione per la propria persona e i propri interessi.

2. La ricerca di personale è cambiata profondamente, non solo in termini di selettività (sono richieste competenze molto più specifiche) ma, in maniera molto marcata, anche in termini quantitativi (si è ridotta la domanda, si sono ridotte le assunzioni). Con la diffusione di stages, tirocini ed altre tipologie di contratti si assiste sempre di più alla crescita di lavoro sotto retribuito o, addirittura, non retribuito. Inoltre sono richieste competenze sempre più trasversali: non basta essere 'specialisti di' ma bisogna anche saper lavorare in gruppo, saper interagire con le altre persone. La selettività della domanda ha fatto sì che sia ulteriormente cresciuta la quota di lavoro indipendente che nel nostro paese era già molto alta. Lavoro indipendente che si estrinseca in contratti individuali diretti sia con l'Ente, sia con le imprese assegnatarie degli appalti, favorendo quindi una natalità di queste ultime, spesso di piccolissime dimensioni, pronte a rispondere alla domanda di esternalizzazione.
3. Anche l'offerta di lavoro è più selettiva, non solo perché i titoli di studio nel nostro paese stanno crescendo (anche se non siamo ancora ai livelli europei). Alcuni studi dimostrano che la tendenza a predisporre a lunghe attese per un posto di lavoro, da parte dei giovani non disponibili al precariato, è un comportamento perfettamente razionale perché la pazienza viene generalmente ripagata con un lavoro non solo a più alto reddito, ma anche a più alto tasso di soddisfazione personale. È peraltro dimostrato che, in alcuni casi, la temporanea accettazione di lavori precari da parte dei giovani, comporta una specie di "*rischio da trappola*", il rischio cioè di restare precari a vita.
4. Infine è cresciuta la discrasia tra la domanda e l'offerta: l'incontro tra domanda e offerta di lavoro è sempre più difficile perché si richiedono spesso caratteristiche o profili professionali che non fanno parte del bagaglio formativo dei candidati, generando, dunque, spreco di risorse.

A queste grandi tendenze generali, c'è poi da aggiungere un altro grande problema: quello dello scollamento progressivo tra tre grandi sistemi che dovrebbero stare invece in una

forte linea di congruenza l'uno con l'altro: il sistema formativo, il sistema delle professioni ed il sistema produttivo.

Il sistema formativo e il sistema delle professioni sono sempre meno in congruenza nonostante il grande sforzo della riforma universitaria che si è mossa anche in base all'esigenza di fornire le competenze specifiche richieste da alcune professioni.

Ma ancora più grave è che sistema professionale e quello produttivo di beni e servizi non siano in continuità: il sistema produttivo chiede alle professioni qualcosa di diverso rispetto al passato.

In particolar modo è mutata la natura delle caratteristiche richieste dal mercato: nei meccanismi di selezione, infatti, sempre più importanza hanno i contenuti del profilo professionale che si prestano ad essere rapidamente tarati sulle esigenze aziendali, mentre sono meno apprezzati gli aspetti teorico - cognitivi. Su questi argomenti il sistema formativo evidenzia tutte le sue carenze. I compiti richiesti sono sempre meno esecutivi e sempre più collaborativi: in qualunque luogo di lavoro, per qualunque ruolo professionale, la capacità di interagire con i terzi è sempre notevolmente richiesta, sia che si tratti di una cooperazione all'interno dei luoghi di lavoro, sia tra luoghi di lavoro e tra questi ultimi ed i "clienti od utenti".

Anche per quanto riguarda le competenze il profilo richiesto è mutato perché la sola specializzazione è sempre meno ricercata, mentre è particolarmente gradita la capacità di un esercizio polivalente delle funzioni; si ricerca, in pratica, l'apprezzabile generalista. I profili che il sistema formativo sta costruendo, attento ancora alla specializzazione, non sono, quindi, più richiesti dal mercato.

Per quanto riguarda le caratteristiche delle prestazioni ricercate dalle aziende, si assiste, inoltre, ad una marcata riduzione della domanda di lavoro meramente esecutivo o strettamente coordinato, mentre si apprezzano maggiore iniziativa ed autonomia decisionale, capacità di auto organizzazione e di risoluzione dei problemi.

Si assiste infine ad una crescita del lavoro a termine, tale da apparire strutturale e da indurre a ritenere che non avremo più un lavoro per la vita come nel secolo scorso; i giovani, infatti, difficilmente lo avranno.

A questo punto la Alacevich ha tratto le seguenti considerazioni finali:

Il lavoro si è precarizzato: siamo di fronte ad un'era della precarizzazione totale.

Afferma la Alacevich: *“La precarizzazione lavorativa ha conseguenze dirette sulla costruzione dell'identità sociale della persona e porta con sé, di necessità, una precarizzazione nell'esercizio quotidiano della vita”*.

Ma la professoressa ritiene che non ci si debba limitare a questa constatazione, occorre anche cercare altre interpretazioni non necessariamente antagoniste; ha affermato, infatti, che talvolta i contratti atipici costituiscono un'opportunità per accedere immediatamente al mondo del lavoro e per alcuni lavoratori rappresentano, addirittura, una libera scelta.

Quello che è certo (come è ampiamente dimostrato dalla ricerca) è che siamo di fronte a “una polarizzazione, nel senso di un accrescimento delle distanze”, rilevabile mediante tre indicatori, semplici ed efficaci:

1. le tutele: ci sono ipertutelati, ipotutelati e alcuni non tutelati affatto;
2. la soddisfazione nel lavoro (soddisfazione personale che poi è motore di crescita), la possibilità di esprimere le proprie competenze: ci sono professioni e lavori ad altissima soddisfazione personale e quelli a bassissimo/nullo tasso di soddisfazione personale;
3. il reddito: ci sono professioni in cui il reddito è crescente e professioni in cui il reddito è sempre in diminuzione ed ha sfondato ormai la soglia della povertà.

Questa polarizzazione si riferisce a tutte le tipologie di lavoro, non solo a quello ‘atipico’ ma anche a quello “standard”: ci sono lavoratori dipendenti con contratto a tempo indeterminato che sono poco tutelati, sono molto insoddisfatti e hanno un reddito insufficiente; così come, per converso, ci sono lavoratori cosiddetti atipici che sono molto tutelati, molto soddisfatti e hanno un reddito medio-alto o alto. Tutte le ricerche, infatti, hanno dimostrato che dentro il mondo del lavoro atipico non bisogna usare solo una lente, ma sempre due: ci sono gli appagati e gli insoddisfatti, i fiduciosi e i preoccupati, per alcuni il lavoro atipico è un trampolino di lancio, per altri è una trappola a vita, infine per alcuni è un tipo di occupazione a cui si è pervenuti non per costrizione ma per libera e consapevole scelta.

Non bisogna, infatti, dimenticarsi che ci sono persone che lasciano importanti imprese, talvolta anche di livello internazionale, perché preferiscono le collaborazioni a progetto così come ci sono i lavoratori, di cui si occupa ad esempio il “NIDIL”, che sono scarsamente o per niente tutelati ed hanno un futuro incerto.

Il vero problema, secondo la professoressa, è la durata dei contratti, discriminante che la politica spesso non considera ma che dovrebbe, invece, essere il perno delle problematiche di lavoro.

“Occorre costruire politiche sulla durata: se il precariato dura troppo nell’arco della vita di un individuo può piegare anche i più forti, anche i più professionalizzati, anche i più fiduciosi perché produce frustrazione, un’integrazione squalificante, una erosione del carattere e difficoltà pragmatiche nella vita quotidiana”.

“Se, invece, il precariato è di breve durata, allora può essere un’occasione anche per chi non lo ha scelto. Gli individui possono accettare di farsi carico di quello che la società non ha saputo risolvere, a patto che questo onere sia distribuito su più persone e abbia una durata limitata nel tempo”.

In primo luogo quindi la professoressa ritiene necessario *“riportare le persone al centro della questione”.*

A conclusione del suo intervento la professoressa Alacevich esprime un giudizio molto positivo sulle *“Linee guida sui requisiti di qualificazione dei gestori in esterno di attività dei servizi bibliotecari”* soprattutto perché mirano ad un coinvolgimento diretto degli Enti. *“L’esternalizzazione è un processo che non possiamo combattere ma dobbiamo conoscere e governarlo, a partire dai comportamenti”*. Se queste linee guida, infatti, diventassero la prassi seguita nell’esternalizzazione, mediante un patto tra gli Enti locali, già sarebbe stato fatto un grande passo avanti.

Infine la Alacevich accenna brevemente al ruolo che, in argomento, rivestono i Sindacati, con un pizzico di provocazione: *“i sindacalisti lavorano molto su questi temi; purtroppo però le loro organizzazioni sono elefanti burocratici del passato”*. Il sindacato è nato in un mondo produttivo diverso in cui contavano i settori; oggi, con il proliferare di varie tipologie di contratto, contano molto meno.

Oggi nello stesso luogo di lavoro troviamo 25-40 tute diverse a cui corrispondono 25-40 contratti di lavoro diversi; è necessario che *“i sindacati mutino i loro indirizzi e si orientino verso contratti non di settore ma di tipologia di persone”*.

L’intervento di *Antonio Lazzaro*⁴ ha dato risposta immediata alle affermazioni della Alacevich, accogliendole in parte e contestandole dall’altra parte.

In primo luogo, Lazzaro ha affermato che in realtà il lavoro subordinato aumenta, anche se c’è stato un periodo in cui sembrava che fosse finito, poi però la tendenza è cambiata.

Inoltre, nei luoghi di lavoro, nelle stesse amministrazioni pubbliche, è vero che si chiede maggiore cooperazione e maggiore intelligenza, ma è anche vero che l’attività lavorativa si riorganizza in maniera assolutamente burocratica e gerarchica e la tendenza è quella di concentrare sempre più il potere nelle mani di chi dirige. Allora la contraddizione è: come si deve cooperare? Che spazio resta per la cooperazione?

C’è poi la questione della flessibilità; flessibilità degli ingressi al lavoro non deve significare precarizzazione. *“Non appena si sono sviluppate le prime forme di flessibilità, il sindacato ha rivendicato fin da subito una legge di tutela dei lavoratori atipici perché le vecchie tutele non servivano più a nulla. Questa legge non è mai stata realizzata”*.

Inoltre una cosa è il lavoro atipico e una cosa è *“un uso del lavoro atipico che non ha nessuna relazione con l’atipicità, ma è vero e proprio lavoro subordinato, con qualifiche bassissime, con la possibilità di essere interrotto in qualsiasi momento. Non è lavoro atipico questo, ma il ritorno del lavoratore alle condizioni in essere prima che nascessero le grandi organizzazioni sindacali, si tratta, quindi, di una perdita di conquiste secolari”*.

Infine Lazzaro ha invitato a riflettere sull’utilità, l’efficacia e l’efficienza di molte esternalizzazioni, con particolare riferimento ai servizi, alcuni dei quali tipici soltanto della Pubblica Amministrazione, richiamando la responsabilità degli amministratori e dei

⁴ Funzione pubblica, CGIL

politici affinché valutino anche l'impatto economico e sociale del fenomeno sui lavoratori. Non si deve pensare che *“tutto ciò che è esternalizzato funziona bene e tutto ciò che è internalizzato è inefficiente: ecco il modo più semplice per fare l'amministratore pubblico. Non è quello di cui abbiamo bisogno oggi”*.

L'intervento di *Gigliola Marsala*⁵ ha risposto, invece, ad un altro quesito: che cosa significa essere bibliotecari al tempo della legge 30 (legge “Biagi”), dal punto di vista delle aziende private che, in quanto assegnatarie degli appalti, operano nel settore bibliotecario?

In tali aziende, che operano tipicamente nella prestazione di servizi, riveste un'importanza centrale il capitale umano, più che l'innovazione tecnologica o il processo produttivo. Questo si evidenzia bene da un esame di un qualsiasi bilancio di un'azienda bibliotecaria, in cui, tra le voci di costo, è preponderante quella relativa al personale: il costo per il personale rappresenta, infatti, circa l'80% ma, a volte, anche il 90% del totale dei costi di produzione.

In seguito a questa consapevolezza, le aziende più professionali ed attente alla qualità, si sono interessate ai seguenti due aspetti riguardanti il proprio personale:

1. trattamento normativo e retributivo;
2. formazione e aggiornamento.

Riguardo al primo aspetto, le aziende hanno assunto una linea di intervento di massimo rispetto della legislazione in materia di rapporti di lavoro e, per i lavoratori dipendenti, della contrattualistica collettiva.

Di solito il ricorso a lavoratori autonomi, muniti cioè di partita “IVA” piuttosto che a collaboratori a progetto, avviene per quelle mansioni che hanno caratteristiche riconducibili a un programma preciso, senza vincoli di orario, ma misurabili nel risultato. Quindi questi contratti sono tipicamente utilizzati per prestazioni che possono essere gestite in autonomia, in funzione del risultato, quali, ad esempio, docenza, archiviazione, inventariazione, catalogazione, indicizzazione.

Il contratto è redatto secondo le indicazioni della legge “Biagi”; in esso vengono definiti il progetto, il risultato atteso, le modalità del coordinamento con l'azienda, la durata e il compenso.

Il compenso, trattandosi di lavoro definibile in termini di risultato, sarà determinato a corpo, su base forfettaria o a pezzo, avendo però, come punto di riferimento, quello che può essere il costo orario lordo sostenuto per un lavoratore dipendente con analoghe caratteristiche. In questo modo si cerca di bilanciare con una maggiore remunerazione la mancanza di istituti previdenziali ed assistenziali e di quelli previsti dalla contrattualistica collettiva, quali appunto ferie, malattie, trattamento di quiescenza e di fine rapporto.

⁵ Membro di Aspidi = Associazione per la promozione delle imprese di documentazione e informazione

Un altro aspetto rilevante è l'eventuale impegno dell'azienda a garantire la continuità di lavoro anche ai propri lavoratori autonomi, facendo seguire ad un progetto altri progetti, tanto da instaurare un rapporto costante che talvolta può indurre il lavoratore, su proposta dell'azienda, a divenire socio della medesima.

Di contro, invece, per quelle prestazioni in cui prevale l'aspetto meramente esecutivo o, comunque, strettamente coordinato, ove ricorrono frequenti e rigide direttive e si riscontrano precisi orari di lavoro, come ad esempio nei servizi di gestione, di prestito, di reference, le aziende private assumono personale dipendente, applicando contratti collettivi nazionali di lavoro. Dal momento, tuttavia, che non ci sono "CCNL" specifici per i bibliotecari privati, si fa di solito riferimento a contratti analoghi, già in vigore in altri settori del commercio e dei servizi.

Inoltre l'applicazione del "CCNL" avviene [o dovrebbe avvenire] nel rispetto dell'inquadramento dell'addetto e, quindi, sulla base delle mansioni effettivamente svolte; aspetto quest'ultimo particolarmente importante perché da esso dipende l'ammontare della retribuzione del lavoratore.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, molte aziende fanno formazione e aggiornamento oltre che ai propri dipendenti, anche ai loro soci, soprattutto in presenza di società cooperative, e ai lavoratori autonomi.

Quindi, tutto sommato, nelle aziende private, relativamente alla formazione, non sembra esistere quella differenza nei rapporti di lavoro che si rileva nelle strutture pubbliche ove spesso si discrimina tra i lavoratori dipendenti, considerati personale di serie "A", e gli atipici, cioè personale di serie "B", sui quali non si ritiene opportuno investire risorse (sull'argomento c'è stata un'ampia discussione su AIB-CUR).

Peraltro, non di rado, è il lavoratore che preferisce il contratto di lavoro autonomo perché gli permette di curare meglio i propri interessi professionali, di avere più libertà negli orari e autonomia nell'organizzazione e di essere quindi maggiormente soddisfatto del proprio lavoro.

Le principali insoddisfazioni che solitamente manifestano i lavoratori atipici del settore bibliotecario, sono dovute al frequente utilizzo improprio di questi contratti, anomalia già evidenziata nel precedente intervento dal Lazzaro. Di fatto, allorché è divenuto possibile stipulare contratti di lavoro autonomo, gli Enti pubblici (e non solo loro) vi hanno fatto un massiccio ricorso, per qualsiasi tipologia di mansione - anche quando il rapporto tra l'Ente ed il lavoratore appariva di chiara ed evidente subordinazione - in alternativa alle assunzioni di personale dipendente o all'assegnazione di appalti esterni.

Marsala, inoltre - sostenendo che l'intenzione delle aziende di agire correttamente nel rispetto della normativa, in materia di rapporti di lavoro, non è sempre sufficiente - ha affrontato un altro aspetto fondamentale. Il proposito di perseguire la crescita professionale del proprio personale ed assicurare ad esso un dignitoso trattamento

economico trova una difficile applicazione, se non è supportato da una coscienza politica, sociale e civile da parte degli Enti appaltanti. Infatti se l'Ente predispone un appalto, seguendo la sola logica del risparmio, sarà problematico trovare aziende che possano operare in modo equo riguardo al trattamento del personale, soprattutto se ci si deve far carico anche dei costi di formazione; tutto ciò, ovviamente, va a scapito della qualità del servizio.

“È stato più volte sottolineato come una buona qualità del servizio non può prescindere da una trattamento economico e normativo soddisfacente per il personale impiegato. Infatti abbiamo esempi di appalti con costi ridicoli che poi si sono trascinati a lungo con un forte turn over di personale”.

Quindi è chiaro che l'Ente appaltante può comprimere i costi aziendali solo minimamente, considerato che le economie possono realizzarsi solo sul costo del lavoro e quindi sul lavoratore stesso, ovviamente a scapito della qualità del servizio erogato.

Per questo è importante e urgente rendere noto e trasparente il processo di formazione del costo di produzione ed, in particolare, come si determina il costo del lavoro, che poi andrà a costituire le basi d'asta degli appalti. *“In questo modo l'ignoranza non sarà più l'alibi che giustifica appalti con basi d'asta inferiori al costo del lavoro”.*

Marsala produce anche una chiara esemplificazione: recentemente un Ateneo ha appaltato il servizio di reference. Nel capitolato si imponeva che l'azienda aggiudicataria della gara assumesse il proprio personale applicando uno specificato CCNL e si precisava, addirittura, la qualifica ed il livello in cui dovevano essere inquadrati gli addetti. Nonostante ciò, la base d'asta era palesemente antieconomica in quanto calcolata sulla base di un costo del lavoro orario non superiore ad € 14,40 quando, dalle tabelle del predetto CCNL per il livello retributivo corrispondente alla qualifica professionale imposta nel bando di gara, il costo del lavoro ammontava a circa € 17,00. In questi casi, si è domandata Marsala, c'è ignoranza o malafede?

Di fronte ad una simile situazione le aziende più serie, ovviamente, non si presentano alla gara, ad evitare di dover subire perdite economiche certe e continue. Le aziende che ritengono invece opportuno parteciparvi comunque, in caso di aggiudicazione, non possono che scaricare la chiara inefficienza economica dell'appalto sui lavoratori, venendo, quindi, meno agli specifici impegni assurdamente imposti dall'Ente appaltante, *“il tutto con il beneplacito del committente che fa finta di non vedere”.*

Quindi essere bibliotecari oggi in un Ente pubblico, ove si voglia essere professionalmente adeguati, significa saper gestire l'esternalizzazione ai fini di ottenere un miglioramento della qualità del servizio offerto, ponendo attenzione non solo alla scelta del “gestore in esterno”, ma anche alla congruità dei costi, non solo dell'Ente ma anche dell'azienda esterna assegnataria, valutando la congruità dei contratti di lavoro posti in essere da quest'ultima, e procedendo a controlli periodici al fine di verificare il rispetto degli

impegni assunti nei confronti dei lavoratori, oltre che il corretto adempimento di quanto previsto nei capitoli.

L'intervento di *Chiara Torsoli*⁶, sindacalista NIDIL, ha portato alla luce la situazione dei lavoratori atipici del settore bibliotecario.

Infatti se la disamina della professoressa Alacevich ha mostrato che non tutti i lavoratori 'atipici' sono insoddisfatti, l'intervento di Gigliola Marsala ha spiegato come le aziende bibliotecarie rispettino puntualmente tutte le norme della vigente legislazione in materia di lavoro, la realtà che descrive NIDIL è un'altra, molto meno rosea.

Le quattro grandi caratteristiche generali, che hanno cambiato il mondo del lavoro, analizzate dalla professoressa Alacevich, hanno stimolato l'introduzione della flessibilità, che in sé non rappresenta una caratteristica negativa, se è intesa come adeguamento delle prestazioni professionali alla maggiore elasticità che la globalizzazione e la sempre più incalzante concorrenza impongono al ciclo produttivo e commerciale delle imprese. Ma tale processo non prevede necessariamente la riduzione delle tutele del lavoratore, soprattutto nel momento in cui gli si chiede disponibilità al cambiamento, volto a conseguire un aumento della propria produttività; tutele che non sono affatto incompatibili con la flessibilità, come, peraltro, emerge chiaramente analizzando, ad esempio, il mercato del lavoro austriaco o tedesco.

La CGIL è contraria alla flessibilità nel momento in cui questa diventa sinonimo di precarizzazione. La maggiore disponibilità richiesta dalle esigenze del ciclo produttivo, non può e non deve seminare insicurezza per il futuro, sconvolgendo, di fatto, la vita dei lavoratori; si può e si deve tutelare comunque i lavoratori che non possono essere diversamente classificati di serie A, B, o C.

I lavoratori atipici, invece, spesso *“non godono nemmeno dei diritti di cittadinanza, non hanno diritti sindacali, non hanno diritto allo sciopero; diritti peraltro previsti dalla Costituzione. Appare infatti necessario riaffermare, addirittura, i diritti di cittadinanza dettati dalla nostra Costituzione”*.

Torsoli, inoltre, in materia di esternalizzazione, ha condiviso le asserzioni della Marsala: finché si continuerà ad assegnare appalti con il solo criterio del massimo ribasso, con basi d'asta addirittura inferiori al costo del lavoro, sicuramente le aziende non rispetteranno le regole, ribaltando i minori ricavi conseguiti proprio sul costo del lavoro e, quindi, sui lavoratori.

A questo proposito le “Linee guida sui requisiti di qualificazione dei gestori in esterno di attività dei servizi bibliotecari” distinguono, nei bandi di gara, due criteri di aggiudicazione:

⁶ NIDIL - CGIL

1. *“unicamente”* il prezzo più basso;
2. l’offerta economicamente più vantaggiosa, *“valutabile in base a elementi diversi, variabili secondo il contratto in questione perché se il prezzo avesse la preminenza sulle altre voci, potrebbe implicare il ricorso a personale non qualificato o persino al lavoro nero”*.

Un’altra problematica è rappresentata dall’utilizzo improprio dei contratti individuali; emergono spesso lavoratori atipici che, per il loro profilo professionale o per il loro utilizzo, non hanno le caratteristiche per essere autonomi o collaboratori a progetto; ad esempio il personale che sta al front office, il cui lavoro non è misurabile in termini di risultato, il progetto non è individuabile e vi sono stretti vincoli di orario; ciò rende tali lavoratori assimilabili al personale dipendente a tutti gli effetti.

Dall’altra parte si assiste, anche in questo settore, al proliferare dell’apertura di partite IVA, ma ben più frequentemente per costrizione e assai raramente per libera scelta. Questo aspetto, per la Torsoli, è confermato dai dati che la Unioncamere e l’Osservatorio nazionale del Ministero del Lavoro hanno fornito per l’anno 2004, sull’apertura di partita IVA, che, secondo un’interpretazione di comodo, misurano la nuova imprenditorialità. Sono state aperte n. 110.000 nuove posizioni, ma di queste n. 90.000 non sono posizioni imprenditoriali o da professionista, non sono cioè l’artigiano, il commerciante, l’avvocato, il commercialista, il medico l’odontoiatra ecc., cioè posizioni ‘riconosciute’. Di questi n. 90.000 soggetti buona parte, molto probabilmente, non ha scelto di fare il lavoratore autonomo ma lo è diventato per non restare escluso dal mercato del lavoro. È una situazione preoccupante.

Un altro tema (già toccato da Marsala) su cui, secondo Torsoli, vale la pena soffermarsi è quello della compensazione dei minori diritti riconosciuti ai lavoratori atipici (ferie, malattie, maternità, previdenza, trattamento di fine rapporto, ecc), con una retribuzione in denaro più elevata. *“Il sindacato non è d’accordo: in genere difficilmente si può essere d’accordo a monetizzare i diritti; un banale esempio: la malattia è un problema sociale; il diritto di essere curati al meglio, non può essere sostituito da una remunerazione leggermente maggiorata”*.

Quindi il sindacato persegue con determinazione il fine di estendere anche ai contratti atipici o, comunque, individuali i diritti che hanno tutti i lavoratori dipendenti, ma ciò diventa difficile quando le esternalizzazioni vengono compiute ricercando solo il contenimento dei costi.

Per la Torsoli è importante che le amministrazioni pubbliche inseriscano nei propri capitolati di appalto, clausole ben precise che, oltre ad imporre alle imprese assegnatarie il riconoscimento dei diritti e delle tutele ai propri lavoratori, ne regolino anche le caratteristiche contrattuali. Per quanto riguarda quest’ultimo aspetto, la casistica può

essere più o meno vincolante: ad esempio si può stabilire che qualsiasi tipo di servizio esternalizzato debba essere assegnato ad una cooperativa o ad un'azienda che sottoscriva l'impegno di utilizzare, nell'espletamento dell'incarico, solo personale dipendente nel rispetto del CCNL di riferimento o, nel caso in cui ciò non sia possibile, si potrebbe prevedere l'obbligo di applicare ai propri collaboratori, a parità di prestazioni, le stesse tutele e condizioni comunque previste per i lavoratori dipendenti. Esempi di capitolati nei quali, dietro iniziativa sindacale, sono state introdotte clausole del tipo summenzionato si ritrovano, in Toscana, nei bandi di gara pubblicati dai Comuni di Sesto Fiorentino, di Empoli e di Scandicci.

Questi esempi costituiscono un banco di prova; è chiaro che, per ottenere un cambiamento definitivo, il confronto con gli amministratori pubblici deve continuare affinché tale tipo di vincoli contrattuali divengano la norma nei capitolati di appalto. Nelle piccole realtà, infatti, si possono anche ottenere dei risultati, ma, senza un vero cambiamento di mentalità, è come gettare un sasso nello stagno.

Torsoli chiude, infine, il suo intervento sostenendo che *“la qualità del lavoro è fortemente influenzata dalla qualità della vita. Se ho personale precario, che non ha tutele e soprattutto continua sempre a guardarsi intorno, allora non sto investendo sulla risorsa ed il lavoratore, appena troverà una scappatoia se ne andrà”*.

*Piera Colarusso*⁷, dell'Osservatorio Lavoro dell'AIB, a questo punto del seminario, ha invitato a riflettere sul contesto in cui sono nate le *“Linee guida sui requisiti di qualificazione dei gestori in esterno di attività dei servizi bibliotecari”*, la cui stesura è stata originata dalla sentita esigenza di un minimo di regolamentazione riguardo alle gare d'appalto e ai problemi dell'esternalizzazione nelle biblioteche.

Si tratta di un primo passo da parte dell'associazione al quale seguirà l'elaborazione di un codice deontologico del bibliotecario perché *“non è moralmente giusto che i bibliotecari diventino complici (dico complici, consapevole che è una parola un po' pesante) di una forma di sfruttamento dei lavoratori, spesso anche di livello professionale molto elevato”*.

L'Osservatorio Lavoro sta lavorando con il COLAP [Coordinamento delle Libere Associazioni Professionali] per il riconoscimento della professione, perché molti problemi derivano anche dal fatto che la nostra è una professione non riconosciuta giuridicamente.

Inoltre l'Osservatorio Lavoro sta collaborando anche con il NIDIL e, prossimamente, lo farà anche con gli equivalenti settori della CISL e della UIL, per predisporre un programma, cui riferirsi anche nelle piattaforme rivendicative, che consenta di omogeneizzare il personale che opera all'interno delle biblioteche, riconoscendone la professionalità e sopperendo alle carenze della normativa attuale.

⁷ AIB – Osservatorio lavoro

L'intervento di *Silvia Bruni*⁸ ha riportato l'attenzione alla situazione in cui si trovano molti giovani lavoratori, esprimendo il punto di vista dell'AIB Toscana e, per alimentare il dibattito, ha riferito una recente esperienza diretta dell'associazione.

La Bruni ha iniziato con un breve resoconto di quello che lei stessa definisce *“un fallimento sul quale è importante riflettere”*. L'AIB Toscana in anticipo sull'AIB nazionale si era incaricata un anno e mezzo fa, con molto entusiasmo, di analizzare il comparto dei bibliotecari atipici per cogliere, per quanto possibile, le problematiche connesse e la dimensione del fenomeno. Era stato coinvolto NIDIL, perché sembrava un soggetto fondamentale per perseguire le predette intenzioni, ed era stata programmata un'indagine che poteva servire a raccogliere una serie di dati. Lo studio⁹ si ricollegava ad un progetto NIDIL nazionale e prevedeva l'utilizzo di un questionario, già predisposto in quella sede, rivolto ai lavoratori atipici che toccava tutta una serie di aree, sia in campo lavorativo, ma anche di tipo personale, al quale l'AIB Toscana aveva aggiunto soltanto alcune domande finali sul lavoro in biblioteca. I questionari erano stati inviati utilizzando tutti i canali di diffusione possibile, ma ne erano ritornati compilati solo n. 21.

Contemporaneamente erano state contattate sia le aziende che offrono servizi alle biblioteche, sia alcune strutture di coordinamento come i sistemi bibliotecari, per chiedere semplicemente un dato quantitativo, (il questionario era orientato al profilo qualitativo e l'idea era di incrociarlo con i dati reali forniti dagli Enti e dalle aziende), cioè quanti lavoratori atipici erano gestiti da quell'Ente o da quella struttura.

Anche in questo caso la ricerca non ha dato esiti utili perché spesso, soprattutto nelle strutture di maggiori dimensioni, nessuno sapeva dove reperire i dati richiesti.

Interrogandosi su questo fallimento l'AIB Toscana è stata confortata da NIDIL, nel senso che, come già era emerso per analoghe iniziative in altri settori professionali, la prima difficoltà che si incontra di fronte al lavoro atipico, è proprio quella di raggiungere e coinvolgere i lavoratori interessati, anche perché, riferisce la Bruni, *“è molto difficile avere un'identità professionale in negativo, cioè identificarsi come lavoratore atipico.. cosa vuol dire? E' molto difficile dare una definizione. Ci sono persone, ad esempio, che hanno occupazioni diverse e quindi non legate alla sola biblioteca; che ricaduta ha questo sull'identità professionale di chi lavora in tale settore?”*

Bruni ha quindi dissentito da Alacevich, allorché quest'ultima ha sostenuto che la specializzazione è sempre meno richiesta; l'osservatorio, costituito dalle risposte pervenute ai summenzionati questionari, seppur di dimensioni limitate, induce a ritenere che le cose non stiano così, considerato che la maggior parte delle persone che hanno compilato il questionario svolge funzioni molto specializzate. Prendiamo ad esempio le

⁸ CER, AIB – Sezione Toscana

⁹ Per l'indagine sugli atipici svolta da AIB – Sezione Toscana:
<http://www.aib.it/aib/sezioni/toscana/bibelot/0303/b0303f.htm>
<http://www.aib.it/aib/sezioni/toscana/bibelot/0403/b0403h.htm>

catalogazioni; molti sono *“operai della catalogazione, si inseriscono in una biblioteca catalogano, non hanno pressoché nessun rapporto con i colleghi, vi restano il tempo previsto o necessario poi si trasferiscono altrove, in un'altra biblioteca catalogano e così via..”* Altre esperienze sono quelle di persone che lavorano da anni nello stesso posto, cambiando continuamente il committente e, talvolta, anche il trattamento economico, a seconda dell'impresa che di volta in volta vince l'appalto. Tali soggetti, ovviamente, si identificano più con il luogo di lavoro che con l'impresa con cui intrattengono il contratto che, anzi, spesso neanche conoscono, tanto da non sapere a chi rivolgersi al sorgere di eventuali problemi come, ad esempio, ritardi nei pagamenti.

Queste cronistorie sono note perché l'AIB Toscana ha raggiunto alcuni di questi lavoratori, organizzando incontri di gruppo, in cui, molto semplicemente, i partecipanti raccontano le proprie esperienze e si fa informazione. Spesso, infatti, i lavoratori che si presentano a questi incontri non hanno la benché minima idea di quelli che sono i loro diritti e, in qualche caso, anche scarsa conoscenza dei loro doveri. Si tratta, in genere, di soggetti notevolmente bisognosi, che pur di lavorare accettano qualsiasi condizione, che mentre lavorano già pensano con apprensione a cosa faranno alla fine dell'incarico. Tali stati d'animo possono anche inibire l'utilizzo delle loro migliori capacità professionali, a scapito quindi della qualità del servizio; attanagliati dalle loro preoccupazioni potrebbero, infatti, non riuscire ad esprimere, nella loro attività lavorativa, tutte quelle competenze, a volte anche molto elevate, di cui sono depositari.

Bruni ha accennato brevemente anche all'imprenditorialità nel settore bibliotecario. Ha fatto riferimento, in particolare, a lavoratori a cui è stato 'suggerito' di costituirsi in cooperativa a cui, poi, assegnare, in appalto, il servizio; in sostanza si dice loro: *“fate una cooperativa poi l'appalto lo vincerete senz'altro voi”!* Ciò induce ad una riflessione: l'imprenditorialità deve essere prima di tutto una scelta (non una costrizione) e poi va saputa gestire e tale capacità non è sempre presente, non è automatica. Molto spesso le cooperative così costituite sono improvvisate e quindi fragili, sia per la scarsa conoscenza degli obblighi che la normativa pone a loro carico, incorrendo quindi nel rischio di subire pesanti sanzioni, sia perché gli esponenti non hanno, in genere, una sufficiente conoscenza del mercato di riferimento aziendale, tant'è che, se l'appalto non viene più rinnovato, di solito, i soci non sono in grado di trovare alternative che consentano la sopravvivenza dell'impresa. Lo stesso discorso, sia pure su scala assai più ridotta, vale anche per i soggetti che vengono indotti ad aprire la partita IVA.

Ciò nonostante Bruni ha affermato che comunque *“i lavoratori atipici non devono chiudersi in un vittimismo malato, come si osserva partecipando a liste dedicate agli atipici; si insiste per esempio sulla differenza tra lavoratori atipici/minatori e lavoratori dipendenti pubblici, in maniera un po' sterile. Piuttosto occorre rivendicare la*

professione del bibliotecario indipendentemente dall'inquadramento contrattuale e cercare un'alleanza tra tutti gli addetti al settore”.

Il programma (di cui parlava Colarusso) che è stato elaborato da AIB, NIDIL e da altre associazioni, può costituire una piattaforma rivendicativa per gli specialisti dell'informazione e della documentazione operanti con contratti di lavoro atipici nel settore pubblico e privato. In tale documento si ritrovano alcuni aspetti fondamentali di tutto il dibattito: la durata dei contratti, correlata alla durata dei progetti, il diritto all'equo compenso, commisurato alla prestazione effettuata e non inferiore a quello dei lavoratori dipendenti, il trattamento delle assenze per ferie e malattia ecc. Tutti questi elementi, ripresi nel summenzionato programma, potrebbero apparire ovvi se non, addirittura scontati, ma, come hanno sostenuto Torsoli e Lazzaro è necessario riaffermarli con forza, nonostante si tratti di diritti che erano già stati acquisiti in seguito ad aspre battaglie combattute in un lontano passato.

Infine Bruni ha presentato le iniziative che l'AIB Toscana ha in programma per approfondire ancora questi temi. In primo luogo continueranno gli incontri di gruppo che sono ad oggi l'unico modo per aggregare gli interessati; in secondo luogo è previsto un corso di formazione¹⁰ rivolto ai dirigenti dei sistemi bibliotecari o di singole biblioteche su “esternalizzazione dei servizi e gestione del lavoro discontinuo” [il corso si svolgerà a Firenze il 3 e il 10 novembre p.v. e saranno presenti, in qualità di docenti, alcuni dei relatori che hanno partecipato a questo seminario]. Quest'ultima iniziativa si è resa necessaria perché, secondo Bruni, c'è molta ignoranza sui citati argomenti; spesso chi ha funzioni di coordinamento non ha un'adeguata conoscenza delle principali caratteristiche dei contratti atipici e/o dei capitolati di appalto. *“L'idea è di offrire una formazione che possa anche sensibilizzare alle problematiche emerse, così da sanare la frattura tra i ‘minatori’ e i privilegiati, contrapposizione che, in fin dei conti, è solo una favola metropolitana”.*

A questo punto del seminario la parola è passata ai rappresentanti di biblioteche, a partire dalla direttrice della Biblioteca dell'Isolotto, *Grazia Asta*¹¹.

La Biblioteca dell'Isolotto ha concluso proprio a maggio una gara con la quale sono stati affidati in esterno servizi quali il bibliobus, l'apertura serale del sabato e la catalogazione, funzione, quest'ultima, basilare, tipica e tradizionale del bibliotecario.

In passato il ricorso all'esternalizzazione era molto più moderato e costituiva comunque una scelta da parte dell'Ente. Oggi, in presenza della carente situazione finanziaria in cui

¹⁰ Per il corso di formazione rivolto ai dirigenti di biblioteca, di sistemi bibliotecari o ai responsabili risorse umane su esternalizzazione dei servizi e gestione del lavoro discontinuo, organizzato da AIB – Sezione Toscana: <http://www.aib.it/aib/sezioni/toscana/formaz/co051103.htm>

¹¹ Biblioteca comunale dell'Isolotto, Firenze

versano la maggior parte degli Enti locali, talvolta costretti a ridurre o sospendere il turn over e quindi a subire il depauperamento delle risorse umane nelle biblioteche, non ci sono alternative. Inoltre, nelle biblioteche pubbliche, come è emerso da apposite ricerche, si rileva una buona consistenza di personale che non svolge mansioni da bibliotecario o da assistente bibliotecario perché, in quanto proveniente da altre professioni, non ne ha le competenze.

Ne consegue uno scadimento generale della qualità media delle prestazioni lavorative che non può che ribaltarsi sulla qualità del servizio. Paradossalmente, proprio quando l'utenza domanda lo sviluppo e la maggiore diffusione dei servizi bibliotecari, quando stanno aumentando gli indici di fruizione e quindi la potenzialità del settore (è il caso della Biblioteca dell'Isolotto), manca un impegno concreto da parte delle amministrazioni ad investire sulle risorse umane.

Asta ritiene che “i programmi, le attività e tutto quello che è legato alla continuità della ‘mission’ della biblioteca pubblica, deve essere garantito da personale interno all'amministrazione che può seguire il processo da vicino; le altre mansioni, nell'ottica comunque di salvaguardare la qualità dei servizi, possono essere affidate ai sempre più numerosi collaboratori esterni, purché adeguatamente selezionati. Non resta, comunque, che prendere atto che i bibliotecari interni sono una razza in via estinzione”.

Il bibliotecario deve essere sempre presente in ogni fase del processo di esternalizzazione, a partire dai contenuti del capitolato di gara - entrando nel merito degli obiettivi, dei tempi necessari per conseguirli, della remunerazione economica e delle caratteristiche del personale utilizzato, esaminando, se necessario, i curricula ed i programmi di formazione predisposti dall'azienda, ecc. - fino al controllo della corretta esecuzione del contratto.

Se una volta venivano dati in esterno alcuni servizi tradizionali, come la catalogazione, oggi si esternalizza anche il front office, le attività della sezione ragazzi, il bibliobus, ecc., servizi, cioè, che richiedono professionalità più articolate che è necessario ben definire nei contratti. Allora il bibliotecario, cui sono noti gli indirizzi e gli orientamenti della sua biblioteca e dell'amministrazione di appartenenza, che conosce gli obiettivi che si vogliono conseguire, deve essere necessariamente coinvolto, deve, anzi, gestire tutto il processo di esternalizzazione.

Asta, inoltre, ritiene opportuno che “l'introduzione di nuovi soggetti all'interno delle biblioteche, sia interpretata come un'occasione di arricchimento del settore e di crescita della qualità, evitando di viverla, invece, come il male minore e superando la distinzione tra personale di serie A e di serie B”.

D'altra parte l'esigenza di inaugurare un nuovo modo di lavorare e di interagire nell'ambiente di lavoro è diffusa non soltanto tra gli autonomi/precari, ma anche tra i dipendenti degli Enti bibliotecari. Infatti questi ultimi lamentano talvolta “che il lavoratore esterno venga, in genere, ritenuto professionalmente più preparato, che non ci

possa essere un dialogo, che non si riesca a programmare insieme, ecc'". Questa polemica, ovviamente, nuoce alla qualità del servizio, senza apportare alcun contributo positivo o formulare proposte costruttive.

Secondo Asta, per stimolare la collaborazione, è opportuno costituire, ove possibile, gruppi di lavoro misti cui affidare obiettivi collettivi volti a conseguire il miglioramento dei risultati; si attiva così una collaborazione che investe anche gli aspetti organizzativi e di programmazione, promuovendo la comunicazione interna a vantaggio di tutta la struttura.

Asta ha, infine, accennato alle problematiche già evidenziate in precedenza, legate alla carenza di tutele per i lavoratori autonomi, affermando che per ottenere i correttivi contrattuali di cui è emerso il bisogno, più che individualmente, gli atipici debbono agire come collettivo, coinvolgendo le organizzazioni sindacali e mantenendo vive e costanti le iniziative nei confronti delle pubbliche amministrazioni.

L'intervento di *Franco Neri*¹² ha arricchito il seminario apportando l'esperienza di una grande biblioteca toscana, la Biblioteca comunale "A. Lazzerini" di Prato.

L'aumento delle dimensioni di alcune biblioteche importanti, costrette anche a cambiare i locali o ad ampliare quelli esistenti, come accade a Prato, a Pistoia e a Firenze, può innescare un meccanismo diverso, che induce a separare la questione del riconoscimento della professione da quella degli appalti. Si tratta, infatti, di problematiche strette ma anche disgiunte.

In una struttura complessa interagiscono e si intersecano professionalità e competenze che non sono solo bibliotecarie, ma che attengono, più in generale, all'insieme del mondo culturale, senza essere tecniche in senso stretto.

All'estero, infatti, si distingue tra: attività professionali, attività paraprofessionali e tecnici (questi ultimi sono rappresentati dagli amministrativi e dai 'tecnici puri'). In Italia, invece, la normativa degli Enti locali non prevede questa molteplice distinzione; si parla, infatti, di 'bibliotecari' e 'assistenti bibliotecari' (che nelle piccole biblioteche sono i responsabili). Occorre, tuttavia, riconoscere la funzione delle figure 'paraprofessionali' come essenziale. Nel 1997 l'assessore alla cultura del Comune di Prato richiese l'apertura serale della biblioteca. Il rapporto della Lazzeriniana con l'outsourcing è nato allora.

Era presente allora una scissione all'interno della struttura, in quella che allora si chiamava pianta organica del Comune: da una parte una struttura molto all'avanguardia perché la biblioteca aveva un servizio di reference centralizzato di 12 ore al giorno (fin dall'anno della sua nascita nel 1978), quindi un nucleo di bibliotecari ad alta qualificazione; dall'altra, se si escludono due persone dell'amministrazione, tutto il restante personale era di categoria "a", cioè personale di pulizia o, comunque, ausiliario.

¹² Direttore della Biblioteca comunale 'A. Lazzerini', Prato

L'esperienza della Biblioteca di Empoli [di cui Neri è stato direttore], ad esempio, era stata diversa; venne espletato un concorso per addetti all'informazione in biblioteca, che non sono bibliotecari, ma personale che fornisce informazioni per l'orientamento di base. Questo a conferma che le biblioteche sono strutture culturali complesse e quindi hanno bisogno di questa polivalenza nelle competenze.

Alla Lazzariniana, dovendo quindi rinnovare la reception, non più come guardaroba ma come primo momento informativo di accesso al servizio, non c'era bisogno di bibliotecari, ma di una professionalità diversa, capace di gestire il flusso di informazioni e di orientare un pubblico con caratteristiche variegata ed assai complesse. Occorrevano competenze polivalenti di livello non alto, ma di livello di base e di livello medio, che l'Ente locale non era in grado di dare.

Venne fatto un corso riservato a lavoratori socialmente utili, i quali, subito dopo, costituirono una cooperativa a cui fu appaltato il servizio. Finiti i cinque anni dell'affidamento diretto previsto dalla normativa allora in vigore, lo scorso anno è stato emesso un bando con il quale sono state esternalizzate alcune funzioni. È stato confermato l'outsourcing delle funzioni di reception, di orientamento informativo di base, e si sono aggiunte le funzioni di prestito e di tutta quella attività che si può definire "didattica breve del servizio". Con quest'ultima espressione si intende la didattica breve delle risorse documentarie, escludendo cioè la consulenza al catalogo nelle ricerche complesse, e la didattica breve della Sezione Ragazzi. In quest'ultima sezione, ove si registrano ben n. 220 incontri all'anno per i bambini e n. 80 visite guidate, appare chiaro che non sono sufficienti le sole competenze bibliotecarie, ma è necessaria una figura professionale con caratteristiche diversificate e polivalenti.

"È importante fare questa distinzione, non per separare il destino di migliaia di giovani" o per stabilire gerarchie professionali, ma perché per ottimizzare il servizio non tutto è riconducibile all'ambito delle competenze strettamente bibliotecarie, il mercato richiede oggi servizi meno standardizzati e mirati a soddisfare le esigenze più disparate, ponendo quindi un altro ordine di problemi.

Il cambiamento, tuttora in corso, è di portata tale che ha scatenato una battaglia culturale, ma anche politica, imponendo a tutti gli addetti di rimettersi in gioco, non potendo evitare l'approccio con le nuove problematiche che scaturiscono dall'evoluzione del settore.

Nel momento in cui si esternalizza bisogna sapere come presidiare il processo, si richiede cioè un livello di competenze strategico, non limitate, quindi, soltanto al controllo. Ciò significa che accanto al controllo di natura burocratica, cioè alla verifica del rispetto delle procedure, ci deve essere un monitoraggio sistematico degli standard di qualità e dell'evoluzione del servizio. Ma per far questo il personale deve essere in grado di valutare la qualità del servizio, cooperando, in primo luogo, alla definizione degli strumenti di autovalutazione e stabilendo, poi, i criteri di rilevazione e misurazione dei

dati. Bisogna abituarsi ad una concezione complessa della biblioteca e del servizio che essa offre.

Neri ha proseguito, ricordando come un anno fa alle Stellinghe, al convegno annuale sulla formazione bibliotecaria, uno dei nomi più importanti della biblioteconomia parlò della formazione bibliotecaria nell'università e delle *"biblioteche come luoghi di tirocinio"*. Secondo Neri quest'ultimo concetto rappresenta un errore clamoroso; le biblioteche non sono solamente luoghi di tirocinio, ma strutture in cui si formano le competenze e, al tempo stesso, luoghi di apprendimento. La biblioteca, infatti, è un'organizzazione complessa che consente un apprendimento continuo sia all'utente, sia a chi vi opera, di qualunque provenienza egli sia, interno all'Ente o esterno/autonomo/precaro, è un luogo di scambio e di relazione tra professionalità e competenze diverse, è riduttivo intenderla solo come luogo dove si esercitano le competenze.

La concezione diffusa che abbiamo delle competenze, quando si traduce nel mansionario o nel manuale, è sbagliata, perché, non solo non è quello che chiede il mercato del lavoro, ma non è neppure quello che chiede il pubblico. Il pubblico, sia esso il ricercatore, sia esso il bambino o il membro delle comunità interculturali di recente immigrazione, chiede a tutti noi, dirigenti innanzitutto, di essere *"capaci di cambiare velocità"*.

Il perseguimento di questa esigenza del mercato, si complica notevolmente quando esternalizziamo, poiché diminuisce la capacità della struttura di muoversi in sintonia, se non, addirittura, di individuare un obiettivo comune, in quanto viene meno l'omogeneità del personale che, anzi, talvolta si diversifica all'estremo:

- Personale dipendente che, nelle strutture più complesse, opera in genere in ambiti di elevata specializzazione. In tal caso è necessario fare in modo che *"gli sguardi si incrocino"*, cioè che, a prescindere dalle diverse competenze, ciascuno riconosca che vi è l'opportunità per un apprendimento comune, sviluppando quindi la capacità di lavorare insieme al di là degli ambiti di specializzazione.
- Forme di collaborazione coordinate e continuative su progetto che aprono una rilevante problematica: *"quando questi progetti diventano vitali in rapporto ai servizi che sono strutturali alla biblioteca? Allora queste competenze vanno da capo riteorizzate perché diventano strategiche per il destino del servizio"*. La battaglia politica e culturale (i due aspetti non vanno scissi), nel momento in cui si assiste al blocco delle assunzioni, passa attraverso le associazioni, i bibliotecari, i dirigenti dei comuni.
- Forme di outsourcing. La gara recentemente indetta dalla Biblioteca Lazzerini prevedeva un costo del lavoro di 16 euro orari in base d'asta, prezzo onesto se si pensa che l'appalto comprendeva anche i servizi di pulizia e quelli legati alle informazioni di base.

Organizzare e rendere efficiente un insieme di operatori così variegato, renderli collaborativi, sviluppare la comunicazione interna, rappresenta una vera e propria sfida sia per i dirigenti del servizio, che per gli altri responsabili ad ogni livello e per l'intera struttura nel suo complesso.

Il problema non è tanto quello di predisporre un bel capitolato ma di far sì che, al di là di esso, si colga una filosofia del servizio e una filosofia del controllo da intendersi anche come processo di formazione dell'azienda assegnataria e dei propri addetti, da parte del committente. L'obiettivo ideale quindi, anche per meglio governare gli inevitabili conflitti, è che l'azienda diventi un vero e proprio partner e non solo un semplice fornitore di servizi, evitando così che il luogo di lavoro diventi un'arena di competizione e favorendo il costruttivo scambio di esperienze, di competenze ed anche di storie personali. *“Ciascuno nel proprio ambiente di lavoro non porta solo competenze, ma porta anche quello che sarebbe chiamato, in altre discipline, mondo dei desideri”*. Allora questo mondo dei desideri, qui inteso anche come voglia di apprendere, contribuisce alla crescita, non solo professionale, di tutta la struttura, migliorando così la qualità complessiva del servizio.

Il contributo di *Paola Pirolò*¹³ della Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze ha affrontato il problema dell'esternalizzazione da un punto di vista un po' particolare rispetto a quelli finora analizzati, nel senso che la BNCF e le biblioteche pubbliche statali hanno un retroscena amministrativo e giuridico che le differenzia dalle altre.

Pirolò ha affermato che si vive lo sviluppo del processo di esternalizzazione a metà del guado, tra il vecchio e il nuovo; nuovo nel quale vengono riposte molte aspettative, in quanto si ha una visione di tale fenomeno come di una premessa per una strategia di cambiamento, che poi non è detto che ci sarà. All'interno delle biblioteche pubbliche statali si esternalizza soprattutto perché mancano le risorse umane, l'età media del bibliotecario supera ampiamente i 50 anni.

I criteri con cui si esternalizza in BNCF sono piuttosto precisi. L'appalto esterno è previsto soltanto per ciò che non è compito istituzionale della biblioteca e per quelle attività che all'interno dell'istituto non trovano le risorse umane idonee per essere svolte. Ciò vale quando i costi relativi sono coperti da finanziamenti concessi dallo Stato. Quando, invece, si ricevono finanziamenti privati, ad esempio da possibili sponsor, allora si può appaltare qualche altro servizio come, ad esempio, quello della sorveglianza e della distribuzione che con i propri mezzi la biblioteca non sarebbe più in condizione di svolgere.

Sostanzialmente si esternalizzano due grandi categorie di attività: la catalogazione e la digitalizzazione. Per quanto riguarda la catalogazione si affida a terzi solo il materiale

¹³ Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze

pregresso, non corrente, perché la catalogazione di quest'ultimo rientra nei compiti dell'istituzione (poi, in realtà, nel sostanziale rispetto delle regole, ci si muove con qualche elasticità).

Le scelte vengono effettuate rispettando criteri di priorità, in base ai quali, nella programmazione annuale e in quella triennale, vengono richiesti i finanziamenti al Ministero a valere sia su fondi ordinari, sia, quando ricorre il caso, su fondi straordinari.

Tali procedure sono assai complesse e di esito estremamente incerto; gli stanziamenti, infatti, subiscono frequenti modifiche a seconda delle scelte politiche e delle priorità di volta in volta stabilite dal Ministero, che talora privilegia alcuni settori o attività a scapito di altre (ad esempio le carte geografiche piuttosto che le fotografie o i periodici), tenendo in scarsa considerazione le indicazioni formulate dagli Istituti.

Quando i finanziamenti sono stati acquisiti, allora si procede alla pubblicazione dei bandi di gara per l'assegnazione degli appalti, che, per la BNCF, possono essere di due tipi:

- di servizi (quelli tipici delle biblioteche, ma con le restrizioni summenzionate);
- di lavori pubblici: la BNCF, infatti, ha tra le sue molteplici incombenze anche quella di avere affidato il restauro dei libri e dei documenti, per fare un esempio, ad una legge che regola i lavori pubblici, complicandone notevolmente la gestione.

Si procede quindi all'espletamento della gara per individuare l'offerta "economicamente più vantaggiosa", il che consiste nel perseguire il massimo risparmio economico, legato in genere al tempo di esecuzione del progetto, ma con un occhio di particolare riguardo alla tutela del materiale, che per BNCF costituisce una priorità assoluta.

Normalmente, nelle gare di appalto, alla migliore offerta economica viene assegnato un peso del 50%, mentre l'altro 50% viene assegnato in base alle caratteristiche dell'offerta tecnica. In quest'ultima vengono valutati, in particolar modo, la competenza dell'impresa nel settore specifico oggetto dell'affidamento, i precedenti lavori svolti per l'Ente, i requisiti cognitivi e professionali del personale impiegato ed i curricula. Il criterio di valutazione delle professionalità è stato recentemente cambiato, in quanto non riguarda più l'intera azienda candidata, ma ci si limita praticamente a valutare la professionalità del direttore dei lavori.

Non è infatti possibile valutare la professionalità di ciascun componente aziendale perché, assegnando un punteggio per ogni singolo lavoratore, si premierebbero le cooperative che presentano più lavoratori, anche in esubero rispetto al bisogno, incentivando così sprechi e disconomie, a scapito di quelle realtà che si propongono con il giusto numero di risorse.

Quindi al direttore dei lavori si chiede molto: una presenza continua in biblioteca, una professionalità documentata e da confermare sul campo ed anche di mantenere una costante comunicazione ed uno scambio di vedute con il bibliotecario incaricato di seguire le opere. Il controllo viene esercitato attraverso verifiche dirette in corso d'opera, con la

collaborazione del direttore dei lavori, che svolge anche una funzione di custode e tutore del materiale, e dei lavoratori. Si perviene quindi al collaudo finale.

Detto questo, secondo Pirolo, in assenza di un capitolato e di un bando di gara ben formulati, si hanno poche garanzie che il lavoro produca risultati apprezzabili ed anche, più modestamente, che venga eseguito in maniera accettabile.

Un buon capitolato, la cui costruzione comporta notevole impegno e fatica, per scongiurare errate interpretazioni, deve essere molto puntuale e cogente e sempre più analitico nella descrizione dei lavori e dei servizi appaltati, affinché siano chiare le qualità professionali e la quantità di risorse necessarie ad adempiere l'incarico. Tutto ciò risulta necessario al fine di non offrire all'azienda assegnataria pretesti per praticare al proprio personale condizioni economiche inferiori ai limiti previsti dalle specifiche normative in materia di lavoro.

Purtroppo talvolta gli appalti sono assegnati ad aziende rappresentate da *“personaggi che spesso si muovono ai limiti di quella che sarebbe una buona gestione e usano una certa dose di spregiudicatezza nei confronti di lavoratori, dotati anche di una notevole professionalità, ma ai quali viene, così, preclusa una qualsiasi prospettiva di crescita, (alla quale ognuno dovrebbe avere diritto, cominciando una professione)”*.

Gli Istituti accertano che le ditte assegnatarie rispettino formalmente le leggi sulla previdenza, sull'assistenza e le altre norme in materia di lavoro. Poi, però, si disinteressano, in genere, di ciò che succede all'interno di quelle aziende, dei rapporti di forza che intercorrono tra gli esponenti ed i lavoratori. Purtroppo, non sembra che nel breve periodo, queste giovani professionalità riusciranno ad avere un approdo lavorativo degno di questo nome.

L'intervento di *Susanna Giaccai*¹⁴, ha offerto una breve panoramica di chiusura al seminario.

Giaccai ha ricordato che il Settore Biblioteche della Regione Toscana ha appaltato a una ditta esterna la gestione della Biblioteca dei Servizi Bibliografici, rilevando che la qualità del lavoro che viene svolto, all'interno della predetta struttura, da parte della ditta, soddisfa non solo i committenti ma anche gli utenti.

La situazione, tuttavia, è estremamente complessa in quanto le risorse della Regione sono vistosamente calate, così come quelle dei Comuni. Ci sono realtà migliori, come quelle di Prato e di Empoli, ed altre debolissime, dove se qualcosa si apre, e mostra qualche vitalità, è solo grazie al volontariato. Ultimamente ci sono stati anche progetti riservati al servizio civile, che hanno consentito di aprire o incrementare (se pur di poco) qualche servizio.

In Lombardia, per esempio, c'è un tessuto di reti bibliotecarie forti che consente di sostenere anche realtà piccole. In Toscana le reti si sono costituite circa cinque anni fa,

¹⁴ Regione Toscana Ufficio musei, biblioteche, istituzioni culturali.

con situazioni anche molto diversificate; è un tessuto non ancora abbastanza consolidato da consentire di sostenere strutture di piccole dimensioni o di avviare nuove iniziative (molti Comuni non hanno biblioteche).

Secondo Giaccai occorre accentuare i momenti di confronto e diffondere la pratica dei contratti conclusi da singoli Comuni per singoli servizi, come già diceva Torsoli. Giaccai condivide anche l'idea di Silvia Bruni di formare i dirigenti dei sistemi bibliotecari o di singole biblioteche.

Tuttavia, in primo luogo è necessario confrontarsi, anche duramente, con gli amministratori, e per far questo è opportuno che tutti gli addetti, a prescindere dal rapporto giuridico che li lega al settore, si alleino per rappresentare con più forza le problematiche che affliggono il servizio e per valorizzare ciò che, nonostante le difficoltà, è già stato fatto. Consapevoli che il servizio fornito dalle biblioteche pubbliche, e quindi dal personale che in esse opera, è spesso considerato, proprio dagli amministratori, un servizio debole, nel senso che si ritiene, forse a torto, che non dia grandi ritorni elettorali, a maggior ragione, gli addetti debbono allearsi per aumentare la loro forza contrattuale. Quelle amministrazioni che hanno deciso di investire in nuove strutture, come Prato, vanno indicate ad esempio, valorizzando e pubblicizzando i positivi vantaggi di cui godranno gli utenti, ciò al fine di innescare un processo di emulazione da parte degli amministratori degli altri Comuni toscani.

Per quanto riguarda il "*processo di crescita dei lavoratori non stabili*", nei prossimi monitoraggi sui servizi pubblici e sul personale utilizzato dagli Enti, la Regione Toscana accerterà anche le dimensioni di questo fenomeno, inserendo il parametro nei protocolli di indagine statistica di cui periodicamente si pubblicano i risultati. In Lombardia, per esempio, il dato è già conosciuto: il 25% del personale delle biblioteche pubbliche non è più di ruolo. Per tali lavoratori, sempre più numerosi, occorre trovare le giuste forme di garanzia.

A questo punto del seminario ha fatto seguito un dibattito intenso ed acceso che ha coinvolto molti dei presenti. In particolare *Vanni Bertini*¹⁵ del Palimpsesto (si definisce imprenditore) ha riportato l'attenzione su cosa sia con precisione l'esternalizzazione.

La gestione in esterno del servizio di biblioteca può essere di due tipi:

1. affidamento, tramite gara, della fornitura di attività, prodotti biblioteconomici e della gestione di parti organizzative del servizio di biblioteca
2. affidamento diretto del servizio di biblioteca

Le differenze sono sostanziali, sono diversi i beneficiari diretti della fornitura ed anche il tipo di gara è molto differente.

¹⁵ Il Palimpsesto snc, Servizi per le biblioteche, Firenze.

Il servizio esternalizzato dà buoni risultati se l'accordo tra le parti è chiaro, corretto e trasparente: da una parte si paga il compenso stabilito e dall'altra si fornisce un servizio ben specificato e misurabile nel risultato. Purtroppo negli ultimi tempi si è affermata, non solo in Toscana, la tendenza a non esternalizzare servizi, ma ad appaltare ore di lavoro. Allora, come già ha sostenuto la Torsoli, in questo caso, se di appalto si tratta, deve essere praticato un trattamento da calcolarsi in base a quello riservato ai dipendenti degli Enti. Ciò significa che l'appalto in ore, comporterà un costo unitario superiore a quello del lavoratore dipendente dell'Ente, perché dovranno necessariamente essere remunerate le minori tutele di cui solitamente godono i lavoratori delle aziende assegnatarie.

Inoltre quando si appaltano ore di lavoro si instaura un rapporto perverso tra l'Ente ed i lavoratori dell'azienda assegnataria. Infatti quest'ultima, i cui esponenti dispongono di scarsi margini di imprenditorialità, perde quasi completamente la propria autonomia: i suoi lavoratori vengono coordinati direttamente dall'Ente che ne dispone come fossero propri dipendenti, senza tuttavia assumere gli oneri normativi e giuridici che, in assenza dello scudo rappresentato dall'azienda assegnataria, gli farebbero carico, come, ad esempio, la formazione del personale, prevista e regolamentata nella maggior parte dei contratti collettivi. Il lavoratore, che già si trova in una posizione scomoda, in questi casi, dovrà anche sopportare notevoli difficoltà per sviluppare la propria professionalità.

A conclusione, vorrei ricordare che gli interventi presentati in questa relazione sono frutto di una mia personale interpretazione in quanto attenta uditrice del Seminario.

Ciascun intervento è stato rielaborato e riorganizzato, salvaguardandone scrupolosamente la ricchezza informativa, nella speranza che possa essere di utilità a quanti a quel convegno non hanno potuto essere presenti.