

Appaltare il servizio di distribuzione/prestito e la gestione dell'archivio/deposito

Paolo Bellini

Se da anni presso la Biblioteca dell'Università di Trento è invalsa la pratica di appaltare parzialmente il servizio di distribuzione e prestito e la gestione dell'archivio/deposito, per la prima volta solo nel 1998 tali servizi, in due dei quattro poli bibliotecari (cioè presso la sede centrale e il polo bibliotecario presso la Facoltà di Lettere), sono stati interamente appaltati a ditta esterna, togliendo dai relativi settori tutto il personale dipendente che vi era ancora rimasto.

Questo articolo è dedicato a presentare l'esperienza e a trarre un primo bilancio.

Le principali motivazioni che condussero nel corso del 1997 alla decisione di coprire integralmente questi servizi al pubblico attraverso gara d'appalto si possono così brevemente sintetizzare:

- era ormai minima la percentuale di personale di ruolo disponibile per tali attività;
- si era creata l'impossibilità o la grave difficoltà di assumere entro breve termine nuovo personale di ruolo in conseguenza alle norme previste dalla legge finanziaria;
- si riconosceva e approvava la tendenza invalsa negli ultimi anni a cedere sempre maggior spazio a ditte esterne per la gestione di servizi di varia natura all'interno o per conto dell'università;
- si intendeva realizzare un risparmio economico;
- erano sorte forti perplessità (anche su sollecitazioni dell'ufficio del lavoro) circa l'impiego di personale dipendente dell'università e personale esterno fianco a fianco in medesimi settori senza che determinanti fossero le differenze di ruolo, attività svolte, numero e grado di complessità delle mansioni;
- si prendeva atto del difficile rapporto di convivenza fra queste due tipologie di personale;
- si considerava infine un aspetto peculiare, ossia la programmata ristrutturazione edilizia della biblioteca, che prevedeva la modificazione della tipologia del servizio (da biblioteca a magazzino chiuso a biblioteca a scaffale aperto) con ricadute sulla globale modalità di gestione del personale e rendeva inopportuno in una fase di passaggio che verosimilmente sarebbe durata qualche anno procedere a nuove assunzioni di personale sia dal punto di vista della tipologia (certe mansioni non avrebbero avuto più corrispettivo nella futura configurazione del servizio), sia della quantità.

Fra le motivazioni secondarie:

- si intendeva creare opportunità di lavoro per studenti dell'ateneo;
- si voleva verificare l'ipotesi che a parità di costo o a costo inferiore, personale esterno potesse rivelarsi di qualità non solo pari ma addirittura per certi aspetti superiore a quello di ruolo (dal punto di vista, p. es., del grado di cultura dei dipendenti, dell'elasticità, della disposizione ad accettare compiti gravosi come il continuo rapporto col pubblico).

Poste queste premesse si passò alla redazione del capitolato di gara, che presuppose un'analisi dettagliata delle attività concrete delle quali questi servizi si compongono.

La procedura della gara è piuttosto complessa ed è costituita in questo caso da bando di gara, norme di gara e capitolato speciale d'appalto.

La gara fu bandita con la formula della migliore offerta (al ribasso) a partire da una cifra fissata per tutto il corpo dell'appalto con modalità che illustreremo in seguito.

Quelli che qui riportiamo sono estratti non dal capitolato redatto nel 1997 per l'appalto dei servizi 1998 ma dal nuovo capitolato relativo al 1999, rivisto alla luce dell'esperienza fatta nell'anno precedente.

Servizio di archivio e deposito

Il servizio è definito come la "gestione degli spazi archivi-deposito della biblioteca e nel servizio di distribuzione dei volumi agli utenti connesso con le richieste provenienti dal servizio di consultazione e prestito".

A titolo esemplificativo le attività svolte in questo ambito sono così elencate:

A. Servizi connessi alle richieste provenienti dal settore consultazione-prestito e dagli uffici:

- ritiro schede provenienti dalla consultazione-prestito: prelievo dagli scaffali delle opere (monografie, volumi di periodici e documenti su supporti non cartacei) richieste e invio delle stesse al settore consultazione-prestito;
- collocazione del segnalibro in luogo delle opere richieste in prestito;

B. Servizi agli utenti con diritto d'accesso agli archivi-deposito:

- illustrazione agli utenti dei criteri di collocazione del materiale;
- assistenza agli utenti per la consultazione del catalogo on-line e per la consultazione di alcune pubblicazioni di articolazione e organizzazione particolarmente complesse;
- assistenza agli utenti nell'uso delle macchine fotocopiatrici.

C. Altri servizi:

- ricollocazione giornaliera sugli scaffali, secondo i criteri in vigore presso la biblioteca, delle opere restituite dagli utenti al settore consultazione-prestito e ritiro del segnalibro relativo alle opere restituite dal prestito;
- ricollocazione delle opere (monografie e periodici) consultate dagli utenti con diritto d'accesso agli archivi-deposito;
- magnetizzazione e smagnetizzazione monografie per l'antitaccheggio;
- collocazione sugli scaffali del materiale di nuova acquisizione;
- individuazione e segnalazione al settore catalogazione di eventuali errori rispetto alla segnatura dei volumi;
- segnalazione a cadenza periodica ai settori catalogazione e acquisti dei libri scomparsi, non trovati, ritrovati;
- stampa etichette scollate o deteriorate e/o applicazione di nastro protettivo;
- segnalazione delle opere (volumi di monografie e, soprattutto, di periodici) che necessitano di rilegatura;
- cura dell'allineamento dei volumi e controllo dei sostegni metallici che sono sui ripiani;
- spostamento di blocchi anche rilevanti di materiale ed eventuale cambio di segnatura nel catalogo on-line secondo le direttive impartite dalla biblioteca;
- rilevamenti statistici sulla frequenza degli utenti;
- inventario annuale: ricollocazione delle opere fuori posto, redazione di due liste delle opere mancanti, una per segnatura, una per autore e titolo.

Servizio di consultazione e prestito

Il servizio è definito come l'"espletamento delle funzioni relative al servizio consultazione e prestito del materiale librario con il sistema DOBIS/LIBIS e in particolare: gestione automatizzata del prestito, rinnovi e prenotazioni; gestione archivio utenti, gestione dei solleciti, produzione e sostituzione di etichette con codice a barre e tessere utente, controllo dell'inventario".

A titolo esemplificativo e non esaustivo le attività svolte dall'appaltatore in questo ambito sono:

A. Gestione delle richieste di materiale bibliografico e controllo sull'utenza:

- raccolta dei moduli di richiesta delle opere e invio all'archivio-deposito; raccolta delle opere inviate dall'archivio-deposito e consegna agli utenti;*
- raccolta dati statistici sul numero delle opere richieste in prestito e in consultazione secondo le direttive impartite dalla biblioteca;*
- consegna al settore catalogazione della biblioteca delle opere richieste, riconsegnate, e non ancora catalogate on-line;*
- registrazione delle opere richieste in consultazione (custodia del documento a garanzia);*
- fornitura nulla-osta per laurea o rinuncia agli studi;*
- fornitura permessi agli utenti per l'accesso agli archivi-deposito;*
- applicazione della mora agli utenti con diritto di prestito scaduto e relativo rilascio di ricevuta; eventuali istruzioni agli utenti per il recupero di libri smarriti (fotocopiatura, riacquisto);*
- custodia delle opere pervenute alla biblioteca tramite prestito interbibliotecario entro il Sistema bibliotecario trentino;*
- rilevamenti statistici sulla frequenza di utenti;*
- controllo del rispetto delle norme che regolano la consultazione delle tesi di laurea e recupero delle medesime su richiesta degli utenti;*
- gestione servizio guardaroba;*
- incasso delle more relative a ritardi nella consegna delle opere in prestito;*
- consegna settimanale delle quote versate e delle relative ricevute alla Divisione Economato dell'Università.*

B. Gestione automatizzata del modulo "prestito" del programma informatico:

- registrazione delle opere richieste in prestito (previo controllo di ammissibilità) e registrazione delle opere restituite dal prestito;*
- rinnovi delle richieste di prestito;*
- compilazione e aggiornamento della lista dei volumi a prestito scaduto e della lista dei volumi prenotati dagli utenti al rientro dal prestito;*
- stampa e spedizione avvisi di sollecito per la restituzione di volumi a prestito scaduto;*
- stampa e spedizione comunicazioni di disponibilità per volumi richiesti, prenotati e rientrati dal prestito;*
- registrazione di nuovi utenti ammessi al prestito e fornitura della nuova tessera di identificazione;*
- controllo e aggiornamento schede identificative degli utenti ammessi al prestito e eventuale indagine presso gli enti competenti (Municipio, ecc.) per il recupero di dati anagrafici di utenti irreperibili;*
- stampa della situazione prestiti degli utenti;*
- gestione del prestito interbibliotecario entro il Sistema bibliotecario trentino nel rispetto degli adempimenti richiesti dall'apposito regolamento.*

C. Attività di assistenza e di informazione agli utenti:

- fornitura di informazioni telefoniche su orari di apertura, brevi ricerche bibliografiche, disponibilità di opere, ecc.;*
- informazione agli utenti sulla struttura della biblioteca, sui servizi disponibili e sulla dislocazione del materiale bibliografico e informativo;*

- assistenza e informazione agli utenti sulle modalità d'uso del catalogo on-line e di qualsiasi altro supporto informatico per il recupero d'informazioni a disposizione degli utenti;
- assistenza agli utenti per l'uso di videoregistratori per videocassette;
- assistenza agli utenti nella consultazione di banche dati su CD-ROM acquisite dalla biblioteca e messe a disposizione del pubblico con modalità diverse, nelle versioni in cui sono pubblicate;
- assistenza agli utenti nel recupero di informazioni attraverso la rete Internet con particolare riferimento agli strumenti informativi on-line predisposti dalla biblioteca;
- assistenza agli utenti ipovedenti e non vedenti nella consultazione dell'apparecchiatura apposita (scanner con sintesi sonora, uso del PC con tastiera Braille, stampante Braille, ecc.);
- assistenza agli utenti nell'uso dei lettori per microformati.

Servizi comuni all'archivio/deposito e alla consultazione/prestito

A. Operazioni quotidiane preliminari e conclusive

Apertura:

- presa in consegna delle chiavi presso la portineria e apertura dei locali;
- preparazione ossia messa in funzione di tutte le apparecchiature elettriche e elettroniche, a disposizione del pubblico (catalogo, banche dati, stampanti);
- accensione antenne antitaccheggio e pulitura ventole;
- predisposizione di tutti i locali della biblioteca: accensione delle luci, apertura finestre (quando necessario anche durante la giornata), avvio degli impianti di condizionamento dell'aria.
- smistamento della posta.

Chiusura:

- recupero e ricollocazione di tutte le opere (bibliografie, periodici, dizionari) lasciate sui tavoli di consultazione dagli utenti;
- recupero e custodia degli oggetti smarriti dagli utenti;
- controllo accurato dell'uscita di tutti gli utenti dalle sale;
- chiusura delle finestre (tapparelle e vetri);
- chiusura delle porte a chiave e consegna delle chiavi alla portineria.

In merito alla formulazione della gara d'appalto per il 1998 la richiesta di offerta fu stabilita rispetto alla fornitura dell'intero servizio da prestarsi nel corso di tutta la durata del contratto, escludendo la richiesta di offerta su base oraria. Ma, nonostante ciò, fu necessario calcolare approssimativamente le ore di lavoro annue totali per l'espletamento del servizio allo scopo di quantificare il costo globale (in base a una stima del prezzo orario a persona pari a £ 27.000) e il numero di operatori necessari nelle varie fasce orarie. Ciò fu fatto sulla base dell'orario di apertura della biblioteca e del flusso di utenza, il quale fu desunto dal numero di opere date in prestito e in consultazione (quanto al primo: orario d'apertura continuato, per 6 gg. la settimana, dalle 08.00 alle 24.00; anno composto approssimativamente da 273 gg. lavorativi a orario pieno; 6 gg. a orario ridotto 08.00-18.00; 15 gg. di chiusura al pubblico ma dedicati all'inventario del patrimonio; nel marzo del 1998 è stata poi introdotta l'apertura domenicale nei due poli con orario 14.00-21.00).

La media giornaliera delle richieste di prestito e consultazione presso i due poli bibliotecari fu così quantificata:

	Prestiti	Consultazioni
Polo 1	160	400
Polo 2	50	110

I dati riguardanti il medesimo parametro, riferiti al semestre gen.-giu. 1997, erano stati approssimativamente i seguenti:

	Prestiti	Consultazioni
Polo 1	19.550	43.100
Polo 2	6.550	17.150

In considerazione di questi parametri, e sentiti i dipendenti operanti nel settore, il numero minimo di addetti in contemporanea presenza presso i due poli bibliotecari fu fissato come segue:

POLO 1 (Sede centrale):

	8.00-18.00	18.00-24.00
Consultazione-prestito	3	1
Archivio	3	2

POLO 2 (Facoltà di Lettere):

	8.00-18.00	18.00-24.00
Consultazione-prestito	1	1
Archivio	2	1

Per le operazioni necessarie all'inventario annuale, inoltre, si stimò un fabbisogno di operatori in contemporanea presenza, per 15 gg. a 6 ore/g., di n. 8 per il polo bibliotecario 1 e di n. 6 per il polo bibliotecario 2.

Si giunse così al risultato di un totale annuo di 34.596 ore. Su questo monte ore fu compiuta la valutazione della congruità della spesa, ipotizzando una fornitura del servizio con personale di ruolo, salva però la necessità di mantenere in appalto il turno serale (18.00-24.00). Le mansioni previste conducevano a ipotizzare l'impiego di dipendenti di 5a-6a qualifica. Così, si calcolò che il costo del servizio dato totalmente in gestione in appalto sarebbe stato, sempre ipotizzando un costo orario di £ 27.000, di £ 1.029.231.000 (IVA inclusa), mentre dando in gestione in appalto i turni serali e all'università i turni diurni esso sarebbe stato circa di £ 1.058.426.000 (IVA inclusa).

La differenza di circa soli 30 milioni rendeva non determinante l'aspetto economico solo in apparenza, in quanto si era consapevoli (in effetti ciò era fra gli obiettivi) che il bando di gara sarebbe stato facilmente vinto con offerte inferiori a quella ipotizzata.

Il risultato della gara

La gara fu vinta da un'Associazione temporanea d'impresе (ATI), la quale si aggiudicò l'appalto con un'offerta che portava le £ 27.000 orarie ipotizzate a £ 22.500, consentendo dunque all'università di realizzare un consistente risparmio. E' la normativa a prevedere la liceità della costituzione di associazioni temporanee di questo tipo, che sono in realtà in netto contrasto col concetto di impresa specializzata. Infatti è frequente il caso che in occasione di una gara d'appalto l'impresa realmente specializzata, ammesso ve ne sia realmente una, non abbia che un ruolo del tutto secondario entro l'ATI che si è costituita.

Durante l'anno sono sorti alcuni problemi.

Prima di tutto si è generato un certo ricorrente contrasto fra il personale dipendente dalla ATI e la gestione dell'impresa stessa. A farne le spese è stata l'università che peraltro agli occhi dell'utente finale è l'unico visibile (e dunque, per lui, reale) ente erogatore del servizio. Ricordiamo per inciso che la legge vieta che l'ente, attraverso la figura del responsabile del procedimento contrattuale (di norma il responsabile della biblioteca), direttamente gestisca il personale della ditta appaltatrice, imponendo che esso si riferisca unicamente a un coordinatore nominato dall'appaltatore. Almeno in linea teorica, la ditta che ha in gestione il servizio dovrebbe godere di ampia autonomia per quanto riguarda le modalità di erogazione dello stesso e soprattutto per l'organizzazione del personale, anche per evitare che in qualunque modo si configuri intermediazione di manodopera. La figura del coordinatore si rivela dunque chiave per il buon funzionamento del servizio e sarà bene definire chiaramente nel capitolato quali siano le sue mansioni, per esempio con un paragrafo così concepito:

Coordinamento dei servizi

Il personale dell'appaltatore deve essere coordinato da un responsabile, dipendente dell'appaltatore, la cui funzione sarà quella di garantire il funzionamento di tutto l'insieme dei servizi forniti anche al fine di far fronte alle oscillazioni dei flussi di utenza nei vari settori e di armonizzarsi con le attività gestionali della biblioteca. Il responsabile non dovrà essere impegnato nel lavoro di routine al pari degli altri dipendenti ma dovrà essere almeno parzialmente libero di dedicarsi al suo compito di coordinamento.

In caso di assenza per malattia o altro l'appaltatore provvederà alla sostituzione temporanea del responsabile.

In particolare il responsabile del coordinamento dei servizi dovrà:

garantire la propria disponibilità a una interazione permanente con il responsabile del procedimento contrattuale nominato dall'amministrazione universitaria;

coordinare la gestione dei servizi deposito e consultazione - prestito sulla base delle direttive impartite dal responsabile del procedimento contrattuale nominato dall'università;

accertare che il personale che svolge i servizi sia adeguatamente addestrato a svolgere le funzioni relative ai servizi oggetto del presente capitolato;

garantire il rispetto da parte del personale dell'appaltatore di norme di comportamento consone alle esigenze dell'Ateneo;

garantire, in tempo utile ad evitare qualsiasi interruzione del servizio, la pronta sostituzione del proprio personale assente per qualunque ragione;

segnalare tempestivamente al responsabile del procedimento contrattuale eventuali cause di forza maggiore che impediscano il regolare svolgimento dei servizi;

coordinare i collegamenti con le varie sedi in cui opera il personale dipendente dall'appaltatore, nonché tra il personale addetto al servizio di archivio-deposito e il personale addetto al servizio di consultazione e prestito;

informare il responsabile del procedimento contrattuale su ogni necessità si evidenzia relativamente alle zone in cui si esplicano i servizi dati in appalto, come, a titolo di esempio, la necessità di introdurre modifiche al sistema di collocazione del materiale nei depositi, di acquistare o riparare mobili, di cambiare scaffalature, ecc.;

mantenere un contatto costante con il responsabile del procedimento contrattuale e, attraverso di lui, con gli uffici di gestione della biblioteca e i poli bibliotecari.

Mentre per quanto riguarda le caratteristiche del personale potrà essere sufficiente un'indicazione di massima di questo tipo:

Personale dell'appaltatore

Il personale impiegato nello svolgimento dei servizi deve essere professionalmente qualificato e in possesso dei requisiti necessari allo svolgimento dei servizi a cui è adibito.

L'appaltatore sopporta integralmente le spese e cura l'organizzazione dei corsi di formazione e specializzazione professionale necessari al fine di garantire l'esecuzione dei servizi di cui agli artt. X e Y e necessari per apprendere l'uso delle moderne tecnologie telematiche adottate dalla biblioteca. L'appaltatore ha inoltre l'obbligo di garantire il costante aggiornamento del proprio personale rispetto alle novità adottate dalla biblioteca.

In particolare, al fine di permettere l'esecuzione dei servizi, il personale dell'appaltatore impiegato nell'espletamento dei servizi di cui al presente capitolato speciale d'appalto, o una buona parte di questo (non meno del 70% per ogni polo bibliotecario) deve:

- avere una sufficiente conoscenza della struttura del Sistema bibliotecario trentino, ovvero l'insieme delle biblioteche che partecipano al Catalogo bibliografico trentino (che implica la capacità di orientare l'utente verso altre biblioteche partecipanti al catalogo) e dei principali strumenti catalografici secondo i quali quest'ultimo è costituito (ISBD, CDD, Soggettario, RICA); conoscenza delle modalità di ricerca bibliografica offerte dal programma DOBIS/LIBIS (o da altro programma che eventualmente lo sostituirà) e sappia usufruire al meglio delle potenzialità che queste offrono, sia nella versione consultabile attraverso videoterminale (interfaccia Libis), sia nella versione WWW; sappia agire sulla sezione del programma detta "copia" (cioè la sezione che contiene le informazioni legate all'esemplare fisico del documento posseduto, nell'interfaccia "operativa" del programma), ossia sappia svolgere, quando necessario, tutte le operazioni che riguardano la produzione e la stampa di nuove etichette;

- possedere nozioni generali sull'organizzazione della sale di consultazione, sulla tipologia di opere definite "di consultazione" e sui sistemi di collocazione materiale;

- avere una sufficiente conoscenza dei criteri di consultazione delle banche dati su CD-ROM acquisite dalla biblioteca e messe a disposizione del pubblico con modalità diverse, nelle versioni in cui esse sono pubblicate;

- avere una conoscenza sufficiente della rete Internet e dei principali software di rete, con particolare riferimento agli strumenti informativi on-line predisposti dalla biblioteca;

- saper fare uso dei programmi di videoscrittura, gestione database e foglio elettronico più comuni (allo scopo di redigere documenti richiesti o liste di materiale posseduto non catalogato on-line) e conoscere la terminologia informatica corrente;

- conoscere i rudimenti della lingua inglese.

Durante lo svolgimento dei servizi il personale dovrà portare ben visibile una tessera di riconoscimento - diversa per il responsabile - al fine di agevolare l'identificazione da parte dell'utenza.

In realtà l'elevato turn-over del personale dipendente dall'ATI rende difficile che esso corrisponda a tutte le caratteristiche elencate. D'altra parte bisogna ammettere che l'obiettivo che era nelle premesse di dare a un numero significativo di studenti dell'ateneo opportunità di lavoro contrasta con lo sforzo di professionalizzare questi addetti, sempre temporanei seppur in misura maggiore o minore.

Ma il problema più consistente rischia di essere la difficoltà di garantire il rispetto di uno degli aspetti chiave del contratto, ossia il numero di addetti effettivamente presenti in servizio, e non solo nei turni serali-notturni, del sabato e domenicali.

Il numero di addetti in contemporanea presenza per i servizi di cui agli specchietti era infatti da intendersi come minimo necessario. All'intenzione dell'ente che appalta di garantire un buon servizio agli utenti prevedendo nel capitolato un numero sufficientemente cospicuo di addetti sia al bancone sia nel deposito, può far fronte un

atteggiamento predatorio dell'ATI la quale può decidere di "tagliare" sui turni in modo a volte difficilmente (ma sempre gravosamente) controllabile per effettuare risparmi a tutto carico dell'ente pubblico.

Durante il corso del 1998 è stato dunque costantemente monitorato il flusso dell'utenza in relazione al numero di operatori in servizio nelle sale di lettura e negli archivi-deposito per verificare i reali bisogni. Grazie a ciò sono state ridefinite e più precisamente dettagliate le tabelle relative alle necessità di addetti, ora diminuendo ora aumentando il numero di operatori previsti nelle varie fasce orarie, ottenendo una diminuzione del monte ore totale di oltre 3.000 ore in vista del nuovo bando di gara per il 1999.

Sede Centrale (Polo 1)

TAB. 1: numero operatori

da lun. a sab.								dom.
	8.00-9.00	9.00-12.00	12.00-14.00	14.00-18.00	18.00-19.00	19.00-23.00	23.00-24.00	14.00-21.00
consult.	1	3	1	3	2	1	1	2
archivio	1	3	1	3	2	2	1	1
tot. ore	2	18	4	24	4	12	2	21

TAB. 2: giorni lavorativi e ore

domeniche	51	21	1.071
infrasettimanale	273	66	18.018
inventario	15	48	720
orario ridotto	6	66	396
totale ore			20.205

Facoltà di Lettere (Polo 2)

TAB. 3a: numero operatori lun.-ven.

da lun. a ven.					
	8.00-9.00	9.00-12.00	12.00-14.00	14.00-18.00	18.00-24.00
consult.	1	1	1	1	1
archivio	1	2	1	2	1
tot. ore	2	9	4	12	12

TAB. 3b: numero operatori sab.

sabato					
	8.00-9.00	9.00-12.00	12.00-14.00	14.00-18.00	18.00-20.00
consult.	1	1	1	1	1
archivio	1	2	1	2	1
tot. ore	2	9	4	12	6

TAB. 4: giorni lavorativi e ore

sabato	51	33	1.683
infrasettimanale	222	39	8.658
inventario	15	36	540
orario ridotto	6	30	180
totale ore			11.061

TAB. 5: differenza monte ore '98-'99

	anno 1998	anno 1999	+/-
Polo 1	22.410	20.205	-2.205
Polo 2	12.186	11.061	-1.125
totale ore	34.596	31.266	-3.330

Ciò si traduce in un risparmio evidenziato dalla seguente tabella.

TAB. 6: importi bandi 1998 e 1999 (ipotizzato)

Bando 1998	aggiudicato 1998	Bando 1999	1° ipotizzato 1999	2° ipotizzato 1999
27.000	22.500	28.000	22.500	27.000
935.000.000	777.600.000	875.448.000	703.485.000	844.182.000

Conclusioni

Il 1998 è stato il primo anno in cui il servizio di consultazione-prestito-archivio della Biblioteca dell'Università di Trento nelle sedi presso la Facoltà di Lettere e Centrale (Facoltà di Sociologia, Giurisprudenza, Economia) è stato integralmente affidato in appalto a ditta esterna, poiché in precedenza a tali servizi era adibito contemporaneamente personale di cooperativa e personale di ruolo, sia pure con compiti parzialmente diversi. Questo ha conferito all'esperienza un carattere esplorativo.

Il personale di ruolo che fino a tutto il 1997 ancora era operante in questi settori è stato nel corso del corrente anno riqualificato e adibito a mansioni diverse negli uffici di gestione della biblioteca, in parte in sostituzione di personale collocato a riposo, in parte per integrare l'attività di dipendenti passati al part-time, in parte come personale di supporto nell'attivazione di nuovi servizi (p.es.: gestione sala consultazione microformati, spogli di periodici su www, digitalizzazione cataloghi tesi di laurea, lavori preparatori inerenti alla catalogazione, ecc.).

A fronte dei non pochi aspetti positivi che l'operazione ha avuto (oltre a quelli già enunciati nel corso dell'articolo: è stato possibile definire in maniera molto precisa il bisogno in termini di forza-lavoro in tutto questo settore, in un modo che con personale di ruolo non sarebbe stato altrettanto semplice fare - basti pensare alle valutazioni sui carichi di lavoro; risparmio economico; soluzione delle perplessità che precedentemente venivano generate dall'impiego di personale di ruolo e personale esterno in medesimi settori; esito positivo dell'inserimento dei dipendenti di ruolo precedentemente impiegati nei servizi in oggetto negli uffici di gestione della biblioteca; indubbio impegno, capacità ed elasticità dei dipendenti esterni nell'espletamento delle proprie mansioni; possibilità di aumentare e diminuire il numero di operatori nel corso della giornata secondo i reali bisogni in modo difficilmente realizzabile con dipendenti di ruolo), è lecito avanzare dubbi sulla precisione con la quale alcune attività molto delicate possono essere svolte da personale non di ruolo e che si sente in qualche modo "di passaggio" (es. l'inventario annuale). Si nota inoltre che col tempo anche questo personale (almeno quello costituente il nucleo non soggetto a turn-over, e che sempre è presente in questo tipo di imprese) può tendere ad assumere atteggiamenti mentali simili a quelli più deteriori che a volte si riscontrano nel personale di ruolo.

Ma più importante di ciò, l'assenza di personale di ruolo da questi settori che costituiscono il luogo principale in cui si verifica l'interazione fra gli utenti della biblioteca e i suoi impiegati rischia di causare un certo scollamento fra l'ente erogatore del servizio e i suoi fruitori. A tale proposito, è mio parere che la biblioteca debba riappropriarsi di questo che è uno degli ambiti per essa più propri e vitali. Infatti, anche se il personale della ATI è di buona qualità, non solo sorgono dubbi sull'opportunità di

delegare a esterni il servizio di distribuzione e prestito (che è comunque sempre associato a una prima forma di *reference*), ma è certo che molte esigenze di informazione dell'utenza restano così inascoltate (fra queste: informazione bibliografica specializzata su materie specifiche; informazione approfondita sull'uso dei cataloghi; informazione sull'uso delle opere di consultazione presenti nelle sale; informazione sulle banche dati su CD-ROM consultabili presso le sale di lettura; informazione completa su altri servizi che la biblioteca fornisce presso gli uffici come il prestito interbibliotecario, il *document delivery*, i servizi via *www*, ecc.) o non emergono affatto.

Infine, come già accennato, può essere consistente il problema del controllo sulle effettive presenze degli operatori, specialmente nei turni durante i quali il personale della ditta appaltatrice è solo nella struttura.

In generale, e per quanto si dettagli il capitolato, non moltissimo si potrà fare contro un'ipotetica deliberata intenzione di frodare l'ente che appalta.

Di fronte a queste considerazioni, la prima strada da percorrere è quella di ridefinire, migliorandolo, il capitolato sia per quanto riguarda le mansioni e le attività da svolgere, sia per quanto riguarda le tabelle relative alle presenze minime di personale, in funzione più stretta dei bisogni e dei flussi d'utenza (che andranno dunque monitorati nel corso dell'anno anche su diverse fasce orarie: numero di persone presenti, opere date in prestito, opere date in consultazione, inventario, ecc.).

In secondo luogo si dovranno introdurre elementi di qualità nel capitolato, passando dalla formula di gara basata sulla migliore offerta a quella basata sull'offerta giudicata "economicamente più vantaggiosa". In quest'ultimo caso le norme di gara potranno prevedere che una commissione giudicatrice vagli le offerte sulla base di criteri che in qualche percentuale terranno conto anche della qualità e funzionalità dei servizi offerti. Un esempio può essere il seguente:

Punti	Criteri
70	<p>Prezzo ribasso rispetto all'importo indicato; l'offerta con costo_i riceverà un punteggio calcolato secondo la formula $\text{punteggio}_i = (\text{costo}_{\text{min}} / \text{costo}_i) \times 70$ dove costo_{min} indica il miglior prezzo offerto</p>
30	<p>Qualità e funzionalità dei servizi offerti 15 Progetto complessivo di svolgimento del servizio (con riferimento a servizi aggiuntivi offerti rispetto a quelli minimi indicati nel capitolato, modalità organizzative del servizio, ecc.); 10 Caratteristiche e qualità del personale impiegato per lo svolgimento del servizio (<i>curriculum vitae</i> del personale, conoscenze linguistiche e tecniche, programmazione di corsi di formazione del personale durante la vigenza contrattuale); 5 Requisiti tecnici e professionale del coordinatore (<i>curriculum vitae</i>, esperienze professionali, ecc.).</p>

In terzo luogo sarà necessario adottare un atteggiamento più rigoroso riguardo alle offerte fatte in sede di gara dalle ditte e rifiutare in quanto anomale (esistono

un'anomalia "tecnica" dell'offerta che si collochi sotto un certo livello rispetto alla media delle altre e un'anomalia "di fatto" rispetto a livelli ragionevoli di costo del lavoro) le offerte che si sanno essere eccessivamente basse, perché esse possono essere frutto o di mancanza di ocularità nell'effettuare i calcoli o di deliberata volontà fraudolenta: qualunque sia il caso, a farne le spese sarà la qualità del servizio.

Per quanto riguarda infine il problema della natura intrinsecamente composita e spesso niente affatto specializzata delle associazioni temporanee d'impresa, si può cercare di porvi parziale rimedio imponendo che le ditte componenti l'ATI negli ultimi esercizi abbiano avuto un volume d'affari di importo significativo per servizi identici (e non solo analoghi) a quelli del bando.

Dovendo dare una valutazione complessiva sull'esperienza, direi che l'affidamento di questi servizi a ditte esterne è una buona soluzione in momenti di passaggio durante i quali per vari motivi sarebbe sconsigliabile assumere nuovo personale di ruolo. La vantaggioosità risiede soprattutto nella possibilità di gestire in modo più elastico questo personale, spendendo in risorse umane quanto effettivamente è necessario ora per ora di ogni giornata, e dunque ottimizzando le risorse in maniera altrimenti impossibile. A parte questo, non solo nel medio ma neppure nel breve periodo si riescono ad apprezzare altri sensibili e durevoli vantaggi, dal momento che se ancora oggi appaltare consente di realizzare un considerevole risparmio economico, derivante dal fatto che le offerte sono costruite su costi orari inferiori a quelli previsti per il personale di ruolo, tale differenza va tuttavia riducendosi sempre più, sia per i motivi appena esposti, sia per l'evoluzione del quadro normativo, per il quale certe soluzioni che fino al momento attuale hanno consentito alle imprese cooperative di esercitare con inferiori costi del lavoro non sono o non saranno presto più praticabili (ad esempio il possibile costituirsi della cooperativa in modo integrale di soci, escludendo al proprio interno rapporti di dipendenza): scelta giusta, se è vero come è vero che tali soluzioni possono aprire la strada a forme più o meno gravi di sfruttamento del lavoratore.