

---

Università "Ca' Foscari" di Venezia  
Dipartimento di studi storici - Corso di laurea specialistica in archivistica e biblioteconomia

**WP-LIS-6: Working Papers in Library and Information Science, n. 6**  
(collana digitale curata da Riccardo Ridi)



Le risorse umane  
per la gestione dei servizi informativi

Materiali per il corso di "biblioteconomia". Anno accademico 2007/2008

**di Nerio Agostini**

Università Ca' Foscari, Venezia  
Ultima stesura Novembre 2007 - Online da Novembre 2007  
<<http://lettere2.unive.it/ridi/wplis06.pdf>>

# Le risorse umane per la gestione dei servizi informativi

Novembre 2007

di Nerio Agostini  
<[nerioago@libero.it](mailto:nerioago@libero.it)>

La Biblioteca, nella sua accezione forte di servizio informativo, è chiamata a fornire servizi sempre più orientati al cittadino-utente-cliente ed improntati all'efficienza, efficacia ed economicità. Assume importanza quindi una gestione basata su definizione di obiettivi, assegnazione di risorse, programmazione e pianificazione degli interventi e nella quale organizzazione, comunicazione, controllo e misurazione della qualità dei servizi diventano strategici. In questo contesto si collocano nuove competenze e responsabilità del bibliotecario e dell'assistente di biblioteca, anche alla luce del nuovo ordinamento professionale, e una nuova metodologia di gestione delle risorse umane.

## Organizzazione del lavoro e la gestione delle risorse umane

Per raggiungere i migliori risultati possibili per efficacia e qualità nel servizio pubblico in generale, e nella biblioteca di ente locale in particolare, occorre progettare e sperimentare una nuova **organizzazione del lavoro** e una nuova **gestione del personale**. Questa deve essere basata sulla flessibilità di impiego, sulla capacità di lavorare in equipe, sulla disponibilità ad orari differenziati, sulla rotazione nelle mansioni e superamento della parcellizzazione del lavoro e della divisione dei compiti, sulla individuazione di profili professionali tecnici ad **elevata equivalenza interna al servizio**, su incentivazioni e riconoscimenti professionali e retributivi.

La "gestione delle risorse umane" è di competenza dei **Dirigenti/Responsabili di servizio** che vi provvedono mediante adozione di **atti di diritto comune, con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro**, come previsto dall' **art. 5, comma 2, del D. Lgs. n. 165 del 2001** .

Dal 1999, con l'avvento del Nuovo Ordinamento Professionale (NOP) e dei nuovi Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CCNL) dei vari Comparti pubblici, si è messo in moto un **processo di riordino** in sintonia con quanto già contemplato dalla legislazione degli ultimi anni con riferimento alla razionalizzazione delle risorse.

Questa riorganizzazione si trova riportata, all'interno degli enti, nei documenti programmatori del Servizio Biblioteca per il necessario e obbligato collegamento tra indirizzi, obiettivi e risorse umane utili per il conseguimento dei risultati. In questi documenti trova precisa allocazione la **dotazione organica che rappresenta la quantificazione del personale previsto per la Biblioteca** e che comprende il personale di ruolo e gli eventuali inserimenti sia che si tratti di assunzioni che di altre forme di rapporto di lavoro; riporta cioè i dati derivati dal cosiddetto **piano occupazionale triennale** (che trova nel **bilancio di previsione** la relativa copertura finanziaria) dove per i nuovi inserimenti sono riportate la **modalità di reperimento** e la **tempistica** relativa.

### RICERCA DEL PERSONALE

Le modalità di ricerca del personale previsto ed il relativo accesso al lavoro sono correlate alle varie modalità di gestione della biblioteca ed alle esigenze strutturali ed organizzative che possono variare a seconda delle varie realtà locali. L'ampia casistica, al di fuori dei cosiddetti incarichi intesi come affidamento della gestione di servizi a terzi, si può così sintetizzare:

- *selezione pubblica*
- *concorsi pubblici e corsi-concorsi pubblici*
- *inserimento disabili*
- *chiamata dal collocamento*

### I RAPPORTI LAVORO

Nell'ambito degli incarichi e delle modalità di accesso al lavoro sopraindicati, in funzione delle esigenze temporali o strutturali o in funzione di progetti di sviluppo o potenziamento dei servizi della singola biblioteca il rapporto di lavoro può essere previsto in:

- *tempo pieno, tempo parziale orizzontale o verticale*

- tempo determinato, tempo indeterminato.

#### ALCUNE FORME PARTICOLARI DI INSERIMENTO LAVORATIVO

L'inserimento lavorativo in biblioteca può avvenire anche attraverso l'istituto della *mobilità* nelle sue varie articolazioni:

- *spostamento all'interno dell'ente*, con trasferimento da un servizio ad un altro su richiesta dell'interessato o su disposizione della dirigenza nel rispetto di modalità che devono essere previste nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e conformi all'art. 13 della Legge 300/70 (Statuto dei lavoratori)

- *trasferimento tra enti diversi*, anche di comparti diversi, su richiesta dell'interessato previo consenso della amministrazione di appartenenza

- *interscambio di dipendenti*, anche di diverso comparto, purché esista l'accordo degli enti di appartenenza ed entrambi i dipendenti posseggano un corrispondente profilo professionale

- *mobilità temporanea*: sulla base di appositi protocolli di intesa tra le parti, il singolo ente può disporre l'assegnazione temporanea di personale, che a ciò da consenso, proveniente da altro ente per dei propri singoli progetti di interesse specifico

- *utilizzo delle graduatorie nazionali* del personale collocato in disponibilità

- *passaggio diretto* di personale da altri enti per effetto del trasferimento di attività in attuazione di disposizioni di legge.

Attualmente è possibile ricorrere anche all'*incarico temporaneo a tempo parziale* cioè l'incarico ad un bibliotecario dipendente (part-time o a tempo pieno) di altro ente dal quale viene preventivamente autorizzato per un numero di ore consentito dalla normativa sul cumulo di due rapporti di lavoro.

Altre modalità di inserimenti lavorativi temporanei nella biblioteca sono:

a) il **servizio civile**: forma di prestazione lavorativa, a termine, prevista da apposita legge. Gli enti possono presentare dei progetti, che vengono resi pubblici, per l'utilizzo in biblioteca di personale reclutato mediante il servizio civile nazionale. I progetti hanno una durata di 12 mesi, sono rivolti a giovani con un'età compresa tra i 18 e i 26 anni e prevedono una retribuzione fissa (attualmente 433 euro al mese) per un numero di ore settimanale che può variare da 25 a 36. L'inserimento lavorativo delle persone interessate che ne facciano domanda «non deve essere sostitutivo di personale previsto in dotazione organica e a qualsiasi titolo mancante», bensì svolgere attività legate a progetti aggiuntivi e con tale dicitura ben definiti nel PEG.

b) lo **stage**: forma di prestazione lavorativa, di norma senza compenso, che permette l'orientamento e l'apprendimento professionale di singoli, durante corsi di studio o al termine degli stessi per una durata di: 4 mesi max per studenti scuola media superiore o istituto professionale; 12 mesi max per studenti universitari; 24 mesi max per soggetti portatori di handicap. Generalmente l'inserimento è regolato da apposite convenzioni bilaterali che tra l'altro devono prevedere le forme di tutorato, il responsabile della formazione e la copertura assicurativa degli interessati. E' possibile anche lo stage, per max 6 mesi, di soggetti inoccupati o non occupati o in liste di mobilità aziendale su proposta dei "centri per l'impiego".

Assolutamente non è previsto e quindi non va utilizzato "personale **volontario**" per lo svolgimento di attività in sostituzione di personale già in dotazione organica o ancora da assumere, ciò anche in coerenza con le linee guida Ifla.

Esiste ed è anche in crescita, in molte realtà, il "**volontariato associativo**" impegnato nella valorizzazione e promozione del patrimonio culturale. Il singolo volontario deve trovare collocazione in queste forme organizzate e riconosciute. Con queste organizzazioni o associazioni volontaristiche sarebbe opportuno e interessante la biblioteca attivasse delle collaborazioni attraverso apposite "**convenzioni**".

#### LE FORME DI LAVORO "FLESSIBILE"

A fronte delle modificazioni del mondo del lavoro e in nome della cosiddetta "flessibilità", sono state introdotte anche negli enti pubblici delle nuove forme di lavoro. Queste nuove forme, grazie anche alle nuove tecnologie, stanno assumendo la caratteristica di "reali" modalità per favorire l'occupazione o per affrontare situazioni di disagio psico-fisico o familiari e sono:

- ∞ *lavoro a distanza – telelavoro*
- ∞ *fornitura di prestazioni di lavoro temporaneo – contratto di somministrazione*
- ∞ *contratti di formazione e lavoro*
- ∞ *contratti a termine*
- ∞ *lavoro a tempo parziale.*

Nel primo caso (*telelavoro*) si possono risolvere situazioni di disabilità psicofisica o di esigenze di cura a favore di familiari, mantenendo vive professionalità e produttività di servizio. Sono fissati obiettivi annuali su progetti dirigenziali che prevedono l'utilizzo di prestazioni lavorative al di fuori dei locali dove ha sede l'ente, usando prevalentemente idonei strumenti informatici e telematici.

Nel secondo caso (*contratto di somministrazione*) si tratta di utilizzo di prestazioni specifiche, ma temporanee, da parte di persone qualificate che sono assegnate all'ente richiedente attraverso apposita agenzia fornitrice. Gli enti locali possono fare ricorso al lavoro temporaneo per le seguenti esigenze:

- utilizzo di professionalità non previste nella dotazione organica
- temporanea copertura di posti vacanti per eventi eccezionali
- punte di attività per esigenze stagionali o straordinarie
- sperimentazioni di servizi o prestazioni per verificarne la reale fattibilità
- esigenze di supporto tecnico nel campo della prevenzione e sicurezza
- sostituzioni per scorrimento (sostituzioni di chi passa ad altri incarichi)
- particolari fabbisogni connessi all'introduzione di nuove tecnologie.

I *contratti di formazione e lavoro* sono caratterizzati da un triplice profilo:

- sono a tempo determinato (12 o 24 mesi);
- la prestazione lavorativa permette una reale e riconosciuta esperienza formativa;
- alla fine del periodo formativo può avvenire la trasformazione in tempo indeterminato.

I *contratti a termine o a tempo determinato* vengono previsti per:

- esigenze straordinarie dovute a nuovi servizi o introduzione di nuove tecnologie;
- svolgimento di progetti specifici e a termine;
- copertura temporanea di posti per i quali sono avviate le procedure di assunzione.

Il *lavoro a tempo parziale*, già esistente negli enti locali, può essere con orario *orizzontale o verticale o la combinazione dei due* e si può attuare mediante:

- assunzione
- trasformazione di rapporto di lavoro a tempo pieno.

La Legge Delega 30/2003 ed il relativo Decreto applicativo hanno introdotto altre forme di lavoro, ma per ora non applicabili negli enti pubblici.

#### – INCARICHI DI COLLABORAZIONE

A fronte di esigenze a cui non è possibile, per vari motivi, far fronte con il personale in servizio, è previsto il ricorso ad “incarichi di collaborazione” a singoli soggetti. Questi incarichi, che sono tipologicamente definibili come rapporti di lavoro non subordinati, senza vincoli gerarchici e obblighi di orari, e che “non devono essere sostitutivi di personale previsto in organico”, possono essere suddivisi in:

- *incarico di collaborazione occasionale o coordinata e continuativa*
- *incarichi di consulenza tecnica, studio ricerca.*

Gli enti pubblici possono avvalersi di collaborazioni esterne o affidare incarichi esterni purché siano rispettati i limiti e le regole dettate dall'**art. 7, comma 6, 6 bis e 6 ter del D. Lgs. 165/2001** che recita:

“6. Per esigenze cui non possono far fronte con personale in servizio, le amministrazioni pubbliche possono conferire incarichi individuali, con contratti di lavoro autonomo, di natura occasionale e o coordinata e continuativa, ad esperti di provata competenza, in presenza dei seguenti presupposti:

- a) *l'oggetto della prestazione deve corrispondere alle competenze attribuite dall'ordinamento all'amministrazione conferente e ad obiettivi e progetti specifici e determinati;*

- b) l'amministrazione deve avere preliminarmente accertato l'impossibilità oggettiva di utilizzare le risorse umane disponibili al suo interno;
- c) la prestazione deve essere di natura temporanea e altamente qualificata;
- d) devono essere preventivamente determinati durata, luogo, oggetto e compenso della collaborazione.

6-bis. Le amministrazioni pubbliche disciplinano e rendono pubbliche, secondo i propri ordinamenti, procedure comparative per il conferimento degli incarichi di collaborazione.

6-ter. I regolamenti di cui all'articolo 110, comma 6, del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, si adeguano ai principi di cui al comma 6. ”.

Per gli Enti Locali in particolare vale anche l'**art. 110, comma 6, del D. Lgs 267/2000** che a sua volta recita: “*Per obiettivi determinati e con convenzioni a termine, il regolamento può prevedere collaborazioni esterne ad alto contenuto di professionalità*”.

Per attualizzare ancora di più l'argomento che il cosiddetto “decreto” Bersani, la Finanziaria 2007 e le circolari e direttive collegate hanno giustamente limitato il libero arbitrio sinora seguito negli entipubblici.

Non va trascurata la novità relativa alla “**stabilizzazione**” degli incarichi di collaborazione per il terzi privati (es. cooperative) e di “**riserve per incarichi a tempo determinato**” per effetto della Finanziaria 2007 e relativa Direttiva n. 7/2007 della Funzione pubblica già cit.

### **La centralità della professionalità e le competenze del bibliotecario**

L'analisi delle esperienze fatte in vari ambiti, pubblici e privati, porta a constatare che, oltre all'uso accorto e più ampio possibile delle nuove tecnologie, alla ricerca delle economie di scala, alla razionalizzazione delle risorse e ad una nuova organizzazione del lavoro occorre, anzi risulta indispensabile, il fattore "professionalità" quale elemento portante della qualità dei servizi erogati.

Nelle biblioteche, sia pure di tipologia diversa, qualunque sia la forma associativa, livello di cooperazione o di gestione adottata, non si può e non si deve prescindere dalla “professionalità” degli operatori per avere qualità, economicità, efficienza ed efficacia.

**La professionalità non si improvvisa: è frutto di cultura, esperienza, capacità gestionale, ricerca, confronto, aggiornamento continuo.**

Questi elementi non possono essere presenti nel personale sottopagato o pagato ai minimi tabellari sindacali, con inquadramenti nelle più basse categorie o inseriti in profili professionali generici ad alta equivalenza orizzontale interna all'ente. E questo vale anche, e forse ancora di più, nelle situazioni di outsourcing di attività.

Il bibliotecario deve infatti avere, sviluppare ed assommare una serie di conoscenze, capacità e qualità specifiche della professione. In particolare deve avere spiccate attitudini ai rapporti interpersonali, alla comunicazione, una conoscenza precisa dell'organizzazione e delle procedure amministrative e gestionali dell'ente, una attenzione e conoscenza della realtà sociale territoriale ed una spiccata disponibilità al lavoro su orari articolati e flessibili.

*Le qualità e le capacità* più importanti sono complessivamente quelle indicate dall'IFLA che si richiedono al personale delle biblioteche pubbliche:

- \_ *capacità di comunicare positivamente con gli altri*
- \_ *capacità di comprendere le esigenze degli utenti*
- \_ *capacità di collaborare con i singoli e con i gruppi della comunità*
- \_ *conoscenza e comprensione della diversità culturale*
- \_ *conoscenza dei materiali delle raccolte della biblioteca*
- \_ *comprensione e sintonia con i principi del servizio pubblico*
- \_ *capacità di lavorare con gli altri servizi dell'ente*
- \_ *capacità organizzative*
- \_ *flessibilità nell'individuare e realizzare i cambiamenti*
- \_ *creatività*
- \_ *visione strategica e apertura mentale a idee e pratiche nuove*
- \_ *prontezza nel modificare i metodi di lavoro per affrontare situazioni nuove*

*\_ conoscenza delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.*

Queste capacità e conoscenze saranno più o meno sviluppate a seconda del percorso individuale di studio e di formazione professionale, ma soprattutto del percorso di aggiornamento continuo che accompagnerà la professione. Le conoscenze di base e l'acquisizione progressiva di competenze costituiscono, quindi, i presupposti per far fronte nel modo migliore a compiti variegati.

Per l'elenco dei *compiti/attività* si può ancora prendere in considerazione la sintesi, anche se non esaustiva, sempre indicata dall'IFLA per i bibliotecari qualificati, tenendo conto che è improbabile che un bibliotecario le possa svolgere tutte da solo e contemporaneamente:

- \_ analizzare i bisogni documentari e informativi della comunità*
- \_ formulare e attuare politiche di sviluppo dei servizi*
- \_ pianificare i servizi al pubblico e partecipare alla loro fornitura*
- \_ recuperare e presentare informazioni*
- \_ rispondere alle richieste d'informazione con materiali appropriati*
- \_ assistere l'utente nell'uso delle risorse della biblioteca e delle informazioni*
- \_ sviluppare servizi per le esigenze di gruppi particolari, per esempio i bambini*
- \_ creare e gestire basi di dati per soddisfare le esigenze della biblioteca e dei suoi utenti*
- \_ progettare servizi e sistemi bibliotecari e informativi in base ai bisogni del pubblico*
- \_ stabilire politiche e procedure per l'acquisizione delle risorse documentarie*
- \_ gestire e amministrare i sistemi informativi della biblioteca*
- \_ catalogare e classificare i materiali della biblioteca*
- \_ promuovere i servizi della biblioteca*
- \_ valutare i servizi e i sistemi della biblioteca e misurare le loro prestazioni*
- \_ predisporre i bilanci*
- \_ definire la pianificazione strategica*
- \_ partecipare ai progetti di ristrutturazione e di costruzione di nuove biblioteche e di bibliobus*
- \_ aggiornarsi sugli sviluppi più recenti della biblioteconomia e dei servizi informativi e sulle tecnologie che li riguardano.*

## **I Profili professionali**

Il Nuovo Ordinamento Professionale (NOP), collegato dal 2000 al nuovo CCNL, nella sua corretta applicazione, è diventato uno strumento strategico per aver introdotto il concetto del **riconoscimento della professionalità specifica** ed il trattamento economico ad essa collegato.

Le scelte delle "categorie" e dei "profili professionali", che da esso derivano, si concretizzano nella **dotazione organica** e nel **piano occupazionale** (già esaminate).

In alcuni Comparti pubblici i profili professionali degli operatori di biblioteca sono definiti da normative e regolamenti di settore, mentre in altri ci si deve riferire ai CCNL. Nel caso degli Enti locali ciò non è ancora prassi, per cui il problema è stato assunto dall'Osservatorio Lavoro AIB, che pur con riferimento a realtà territoriali molto diverse, ha identificato dei profili professionali uniformi a livello nazionale nei seguenti raggruppamenti :

### LE FIGURE TIPICHE E SPECIALISTICHE

nella **categoria D** si ha il profilo professionale di **Bibliotecario** e qualora il profilo debba anche comprendere una funzione direttiva si può avere il **Direttore di Biblioteca**, il **Responsabile del Servizio Biblioteca**, il **Direttore di Sistema Bibliotecario**;

nella **categoria** si colloca il profilo professionale di **Assistente di Biblioteca** e, nelle piccole realtà monoposto, di **Bibliotecario**.

### LE FIGURE DI SUPPORTO

nella **categoria B** si collocano gli operatori dediti alle attività di supporto al trattamento dei documenti e alla erogazione dei servizi con i profili professionali di **Addetto alla Biblioteca e Collaboratore Professionale di Biblioteca**. Nelle molte biblioteche piccole, per ragioni di scelte pregresse legate alle dimensioni della struttura e dell'ente, vi possono essere delle figure professionali collocate nella Categoria B, che oggettivamente "sono da considerare profili specialistici" per la tipologia di "mansioni tecniche svolte", proprie del bibliotecario. In tali casi **va programmata a livello triennale la progressione alla categoria C e relativi profili**.

Tutti i profili individuabili nelle biblioteche degli enti pubblici trovano utile riferimento nelle linee

guida dell'IFLA che prevedono:

- ∞ **bibliotecari qualificati**
- ∞ **assistenti di biblioteca**
- ∞ **personale ausiliario.**

Interessante il progetto attuato dalla Regione Lombardia. Essa ha messo in campo un Focus Group, a cui ha partecipato Osservatorio Lavoro Aib, per la definizione del profilo della Biblioteca di Ente Locale, del **profilo professionale del bibliotecario** e dei singoli **profili specialistici** che possono essere presenti nelle realtà medio-grandi. Tale lavoro è stato deliberato e pubblicato nel BURL come "direttiva regionale" agli Enti Locali della regione.

Il **profilo professionale e la categoria di inquadramento contrattuale** vengono riportate sul **contratto individuale** che viene sottoscritto dal bibliotecario all'atto dell'assunzione. Il contratto viene controfirmato dal Dirigente/Responsabile di Settore, o altro Dirigente individuato dal Regolamento dell'Organizzazione degli Uffici e dei Servizi del singolo ente, nel ruolo del privato datore di lavoro.

### **La valorizzazione e l'incentivazione**

Definiti con chiarezza i profili professionali è necessario, anche ai fini della qualità dei servizi, che i singoli dipendenti siano professionalmente motivati, coinvolti e incentivati. La reale "motivazione", però, nasce dalla **percezione** che la professionalità e l'impegno profuso sono "i criteri" in base ai quali si trova riconoscimento, soddisfazione e si "cresce" all'interno dell'organizzazione. L'IFLA afferma che:

*"Per motivare e conservare il personale specializzato dovrebbero essere offerte opportunità di carriera a tutti i livelli ."*

Oggi si possono applicare degli efficaci strumenti incentivanti, derivati dai nuovi e "rivoluzionari" diritti contrattuali riportati negli ultimi CCNL dei Comparti pubblici: la valorizzazione della professionalità con la "**progressione orizzontale**" (aumenti di merito), la valorizzazione della capacità tecnico-direttive con la "**progressione verticale**" (passaggio a categoria superiore), la valorizzazione delle capacità gestionali con la "**posizione organizzativa o incarico di competenza e responsabilità dirigenziale**", il riconoscimento e valorizzare delle "**alte professionalità**" ed infine l'attribuzione del "**premio incentivante la produttività**" (premio per la realizzazione di progetti-obiettivo).

### **La formazione, l'aggiornamento e la valutazione permanente**

*"Tutte le organizzazioni, per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità dei servizi, devono fondarsi sulla conoscenza e sulle competenze. Devono pertanto assicurare il diritto alla formazione permanente attraverso una pianificazione e una programmazione delle attività formative che tengano conto anche delle esigenze e delle inclinazioni individuali"*.

Il tema della formazione e dell'aggiornamento permanente, nei servizi orientati alla qualità, si impone prepotentemente come uno dei principali strumenti di innovazione e mutamento nella gestione e anche di progressione economica e di carriera.

Per parlare di formazione ed aggiornamento bisogna quindi aver chiaro quali sono i fattori che riguardano o formano le competenze e che si riferiscono, in forma complementare tra loro, al :

**sapere, saper fare, saper essere.**

I CCNL hanno introdotto il "diritto alla formazione permanente" e l'obbligo, per l'ente, di prevedere e destinare un fondo, nel proprio bilancio annuale, pari "almeno" *all'1% della spesa lorda complessiva del personale*. Pertanto l'ente deve dotarsi di un "*piano annuale di formazione ed aggiornamento*" nel quale prevedere gli interventi formativi generali e quelli mirati che devono corrispondere ai "bisogni formativi" rilevati annualmente o indotti dall'organizzazione e dal cambiamento: richiesta di nuove conoscenze, assunzione di nuove competenze, acquisizione di nuove abilità, sviluppo di capacità relazionali. L'attuazione del piano deve completarsi con adeguato sistema di monitoraggio, controllo e valutazione dei risultati della formazione stessa.

All'interno del sistema di qualità del servizio biblioteca assume una forte valenza anche la valutazione individuale delle prestazioni dei singoli operatori.

La “valutazione permanente” delle prestazioni deve essere fatta a cadenza periodica, almeno annuale. E’ di competenza del Dirigente/Responsabile che può avvalersi dei propri collaboratori diretti (Responsabili di Progetto o di Processo) laddove sia stata assegnata loro la gestione di personale o dove sia ritenuto necessario e/o opportuno per la particolarità specialistica.

La valutazione è finalizzata anche ad alcuni aspetti salariali: incentivo alla produttività, individuale e di gruppo, progressioni orizzontali e verticali.

Le **schede di valutazione**, che vengono elaborate allo scopo, devono essere funzionali a ridurre il più possibile la soggettività del valutatore, non devono essere delle generiche pagelline bensì delle schede "personalizzate" per categoria e profili professionali esistenti in biblioteca.