

Personale temporaneo e comunicazione interna in biblioteca

ALESSANDRA CITTI

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna
Biblioteca del Polo scientifico didattico di Rimini
alessandra.citti@unibo.it

MARINA ZUCCOLI

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna
Biblioteca di agraria "Gabriele Goidanich"
marina.zuccoli@unibo.it

A partire dagli anni Ottanta è radicalmente mutato il modello di staff della biblioteca universitaria che aveva dominato per decenni, costituito dal bibliotecario (nei casi di strutture di maggiori dimensioni affiancato dai suoi collaboratori), cui erano affidati tutti i servizi. Inizia infatti in quegli anni l'affidamento a imprese esterne, in genere cooperative, di alcuni servizi, da principio quelli che richiedono minore professionalizzazione come la sorveglianza in biblioteca, cui poi si aggiungono anche servizi più evoluti. Il ricorso alle cooperative consente di offrire agli utenti un maggiore orario di apertura, nella pienezza dei servizi erogati, che comprendono in genere *reference* (o almeno *quick reference*), consultazione, prestito e restituzione dei volumi. Questo aspetto è nodale per distinguere la biblioteca dalla sala di lettura, struttura assai diffusa negli atenei, che non prevede però servizi professionali all'utenza.

Con il progressivo affermarsi di una sempre più accentuata flessibilità nei rapporti di lavoro, compaiono in biblioteca professionisti dei mestieri del libro – dipendenti di cooperative o titolari di contratto co.co.co /co.co.pro e assimilati – i quali svolgono anche i servizi più complessi: catalogazione, *reference*, assistenza informatica.¹

A queste figure professionali se ne affiancano altre, che prestano attività a titolo volontario o in vista di una esperienza formativa in biblioteca. Si è conclusa a dicembre 2004 la collaborazione nelle biblioteche degli obiettori di coscienza in servizio civile, i quali prestavano un anno di servizio. Con legge 6 marzo 2001 n° 64 è stato poi istituito il Servizio civile nazionale, che dal 1° gennaio 2005 si svolge su base esclusivamente volontaria. Riguarda giovani dai 18 ai 28 anni che si impegnano per dodici mesi a lavorare in biblioteca, ricevendo un compenso di circa 450 euro mensili.

Il part-time studentesco, meglio definito "attività di collaborazione a tempo parziale",² ha la durata di 150 ore e prevede un compenso; gli studenti possono essere

riassegnati l'anno successivo, se utilmente collocati in graduatoria di merito e reddito.

In anni più recenti³ sono stati istituiti il tirocinio formativo e di orientamento al lavoro (riservato ai laureati) e, nelle scuole superiori, gli stage e alternanza scuola-lavoro⁴ della durata di 100 ore, che producono crediti per gli studenti e, in alcuni casi, retribuzione. Le biblioteche sono state individuate come organizzazioni idonee ad ospitare tirocini e stage. È il caso di sottolineare che l'attività del personale volontario, di stagisti e studenti part-time deve essere complementare e non sostitutiva di mansioni proprie dei dipendenti.

Tutte le casistiche elencate sopra possono essere sinteticamente designate con il termine "personale temporaneo".

Il personale a tempo determinato

Non abbonda la letteratura recente sulla gestione dei bibliotecari a tempo determinato (TD),⁵ in particolare in ambito accademico, come notano Mayo e Whitehurst sottolineando la necessità di una corretta definizione del termine "temporaneo". È infatti differente la condizione del bibliotecario a contratto, in genere legato alla realizzazione di un progetto o alla impossibilità di una assunzione, ma dotato di una autonomia e di uno status abbastanza vicino a quello dei colleghi a tempo indeterminato, dalla condizione di chi opera in biblioteca in fasce orarie serali o festive, con orario comunque ridotto e scarso affidamento di responsabilità. Lo studio di Mayo e Whitehurst rileva, sulla base dell'analisi di un questionario distribuito al personale temporaneo, come, a fronte di una percezione di maggiore libertà derivante dalla flessibilità del rapporto, si manifesti anche una sorta di senso di inferiorità nei confronti dei colleghi assunti stabilmente. Nello specifico della biblioteca, il personale flessibile non è in genere destinatario di benefit, né di rimborso spese per partecipazione a corsi

e convegni, né individuabile come membro di comitati, con conseguente aumento della percezione di inferiorità rispetto al personale permanente.

Wilma Jones⁶ attribuisce l'assunzione di personale non strutturato sostanzialmente alla copertura delle assenze prolungate dei bibliotecari strutturati o all'estensione dell'orario di apertura della biblioteca in fasce orarie normalmente sgradite al personale, come quelle serali o domenicali. A fronte del disagio derivante dalla posizione precaria e dall'orario di lavoro particolare, la struttura investe comunque su tale personale le medesime aspettative di efficienza rivolte al personale strutturato. Jones propone dunque una serie di suggerimenti, volti ad incrementare coinvolgimento e motivazione delle risorse non strutturate, imperniando gli interventi sulla formazione del personale e sulla comunicazione.

Le situazioni lavorative caratterizzate da flessibilità hanno poi imposto una serie di riflessioni, rese viepiù necessarie dell'invecchiamento (*greying*) dei bibliotecari a tempo indeterminato, causato dalle rinnovate leggi pensionistiche. Problema questo già sollevato da Warren,⁷ che rileva come la permanenza in servizio dei bibliotecari anziani non costituisca di per sé rimedio contro la perdita di conoscenza organizzativa: l'obiettivo di garantire la continuità va comunque perseguito. La messa a punto di uno strumento che orienti la decisione del bibliotecario nella formazione del personale flessibile intende proprio essere d'aiuto in tal senso.

Occorre naturalmente distinguere tra personale che presta attività a titolo volontario (stagisti, volontari, tirocinanti) e personale assunto direttamente con contratto a TD o tramite cooperativa.⁸ Questa seconda categoria viene in genere impiegata in compiti che implicano maggiore conoscenza della biblioteca e dei servizi, ma è anche portatrice di un alto tasso di insoddisfazione. Sarchielli et al. evidenziano come "le maggiori criticità indicate da questa categoria non riguardino tanto l'attività lavorativa, quanto le ridotte opportunità derivanti dalla condizione occupazionale espresse come: carenze economiche (retribuzione e possibilità di risparmiare); grado di definizione e tutela del lavoro ritenute inadeguate (orario di lavoro e tempo libero, integrazione nell'organizzazione, tutela sindacale e previdenziale); le limitate opportunità di sviluppo professionale e di carriera".⁹ Non irrilevante anche l'insoddisfazione che talvolta manifesta il personale a tempo indeterminato a fronte dell'esternalizzazione di servizi prima svolti internamente. Questo infatti comporta lo spostamento delle persone su attività diverse, con conseguente possibile demoralizzazione del personale interno.¹⁰

La comunicazione

Un corretto inserimento del lavoratore a TD nell'organizzazione della biblioteca, unito a una specifica formazione e a un più generale sforzo di integrazione nella squadra dei bibliotecari, può almeno in parte compensare le ragioni di insoddisfazione sopra esposte. La comunicazione interna è uno dei principali strumenti che permettono l'integrazione del personale, perché evita che qualcuno sia escluso dalle informazioni e possa trovarsi a disagio a fronte di domande degli utenti.¹¹ La comunicazione interna è anche presupposto per la partecipazione attiva alla vita della biblioteca. La partecipazione attiva può consistere non solo in proposte di vasta portata, ma anche nell'attenzione al buon funzionamento dei servizi mediante segnalazioni di malfunzionamenti o piccole proposte di migliorie. Essa crea un clima di benessere organizzativo.¹² La comunicazione presuppone anche ascolto, affinché il responsabile capisca i bisogni e le aspettative del personale. Richiede inoltre una attenta analisi del contesto della biblioteca e dei servizi per capire quali informazioni debbano essere erogate e in che forma.¹³ Garantire l'accesso all'informazione ai colleghi è quindi strumento di benessere organizzativo e di buon funzionamento relazionale e dei servizi, ma è soprattutto un dovere per coloro che adottano uno stile di leadership basato sui valori.¹⁴ Se garantire l'accesso alle informazioni senza restrizioni è uno dei principi fondamentali del codice deontologico del bibliotecario, questo deve essere garantito non solo agli utenti esterni, ma anche e soprattutto ai colleghi.¹⁵ Il circuito comunicativo della struttura comprende riunioni, ma anche avvisi inviati tramite mailing list, bacheca fisica ed elettronica. Le riunioni possono avere diversi obiettivi che possono coesistere: informazione, coinvolgimento e sensibilizzazione, consultazione, *brainstorming*, co-decisione, ossia decisione condivisa.¹⁶ Le riunioni sono anche opportunità perché il personale si conosca meglio e possa condividere competenze o avanzare proposte. Il *brainstorming* da questo punto di vista è prezioso: coloro che lavorano concretamente su specifici servizi, ad esempio il prestito, possono evidenziare criticità che hanno impatto anche su altri servizi, ad esempio la catalogazione o il prestito interbibliotecario. Ragionare insieme non può che essere di beneficio per il sistema. Gli spazi virtuali contengono in genere la documentazione scritta sulle procedure. In particolare, è senz'altro opportuno redigere una *job description* di ogni posizione, elencando le attività con linguaggio piano e

Tabella 1 - Servizio di guardiania: conoscenze richieste

Conoscenza degli spazi
Conoscenza delle procedure di evacuazione e dei rischi dell'edificio
Conoscenza dell'ubicazione dei pannelli elettrici, manopola gas e luce
Conoscenza delle procedure di apertura/chiusura
Conoscenza degli orari della biblioteca
Conoscenza dei nominativi del personale, principali attività di cui si occupano e relativi telefoni
Conoscenza delle procedure di manutenzione dell'edificio (a chi segnalare cosa e come)
Conoscenza degli eventi in corso in biblioteca

conciso. Al tempo stesso, è consigliabile scendere in analitico, definendo anche il tempo in percentuale dedicato a ogni compito e se il compito è o meno essenziale alla posizione. Una buona *job description* serve a chi subentra nel lavoro senza avere consegne e senza avere conoscenza del lavoro, ma anche come promemoria per chiunque debba svolgere una attività diversa da quelle che svolge di consueto.¹⁷

La conservazione di tali materiali su uno spazio condiviso garantisce una uniforme conoscenza delle stesse e conseguentemente erogazione uniforme dei servizi. È anch'essa uno strumento su cui si appoggia la comunicazione interna.

Entrambe le opportunità rappresentate da *comunicazione* e *formazione* vanno rivolte a tutto il personale, sempre tenendo conto della durata del rapporto e delle attività svolte secondo un diverso livello di approfondimento. “Le attività di creazione e gestione della *conoscenza* sono fondamentali per la generazione e il mantenimento delle competenze”.¹⁸ È necessario quindi mappare i servizi per capire che tipo di informazione e formazione richiede ogni servizio e conseguentemente gli addetti. La gestione della conoscenza è associata al processo di trasformazione della “conoscenza in valore”, ossia nella qualità dei servizi e nel benessere organizzativo che è presupposto di un buon funzionamento.

L'analisi dei servizi

I servizi di biblioteca sono organizzati secondo una logica sistemica. Per comprenderne le interazioni e il funzionamento, è necessaria un'analisi che esploda ogni singolo servizio nelle sue componenti atomiche, al fine di poter poi decidere quali di esse siano richieste dal personale di cui si va a progettare la formazione. La costruzione di una tabella, che esponga le componenti dei servizi po-

nendole in rapporto con le mansioni consente una utile riflessione sulla strutturazione del lavoro in biblioteca. Si potranno infatti notare gli elementi in comune tra le varie attività, legati a conoscenze di base, come quelle relative alla logistica dell'edificio. Si ricorda a questo proposito che l'art. 36 del decreto legislativo n. 81 del 24 aprile 2008, in materia di tutela della sicurezza e della salute sui luoghi di lavoro, prevede in capo al datore di lavoro l'obbligo di informare i lavoratori sui rischi per la salute e sicurezza, le procedure di intervento, i nominativi degli addetti alle procedure stesse. In modo analogo, alcune informazioni di base dovranno essere rese note a tutti.

A titolo esemplificativo si sono analizzati in quest'ottica tre servizi (*guardiania*, *quick reference* e *prestito*), che sono tra i principali incarichi attribuiti al personale a tempo indeterminato (cfr. tabelle 1-3).

Tabella 2 - Quick reference: conoscenze richieste

Conoscenza degli spazi e dell'ubicazione di servizi e attrezzature
Conoscenza minima del funzionamento delle attrezzature
Conoscenza dei nominativi del personale, principali attività di cui si occupano e relativi telefoni
Conoscenza degli orari della biblioteca
Conoscenza dell'OPAC
Conoscenza del sito della biblioteca
Conoscenza del regolamento di biblioteca
Conoscenza degli eventi in corso in biblioteca

Tabella 3 - Prestito: conoscenze richieste

Conoscenza degli spazi
Conoscenza delle procedure di evacuazione e dei rischi dell'edificio
Conoscenza dell'ubicazione dei pannelli elettrici, manopola gas e luce
Conoscenza delle procedure di apertura/chiusura
Conoscenza degli orari della biblioteca
Conoscenza dei nominativi del personale, principali attività di cui si occupano e relativi telefoni
Conoscenza delle procedure di manutenzione dell'edificio (a chi segnalare cosa e come)
Conoscenza del sito della biblioteca
Conoscenza di ricerca su opac
Capacità di reperire i documenti in biblioteca
Conoscenza delle tecniche di ricollocazione dei volumi
Conoscenza delle procedure di prestito/restituzione/proroga/prenotazione
Conoscenza minima dell'esistenza di ILL e DDS e della possibilità di usufruirne
Conoscenza dell'esistenza e del funzionamento delle attrezzature al pubblico
Conoscenza del regolamento di biblioteca
Conoscenza degli eventi in corso in biblioteca

Tabella 4 - Diagramma a matrice di servizi e conoscenze richieste

	Guardiania	Quick reference	Prestito
Conoscere gli spazi	√	√	√
Conoscere le procedure di sicurezza	√	√	√
Conoscere le procedure di apertura/chiusura	√		
Conoscere il personale	√	√	√
Conoscere eventi in corso in biblioteca	√	√	√
Conoscenza delle procedure di manutenzione dell'edificio (a chi segnalare cosa)	√	√	√
Conoscenza degli orari della biblioteca	√	√	√
Conoscenza dei servizi	√	√	√
Conoscenza dell'esistenza delle attrezzature	√	√	√
Conoscenza del funzionamento delle attrezzature		√	√
Conoscenza del sito della biblioteca		√	√
Ricerca su OPAC		√	√
Capacità di reperire i documenti in biblioteca		√	√
Conoscenza del criterio di collocazione dei volumi		√	√
Conoscenza dei servizi di prestito/restituzione/proroga/prenotazione	√	√	√
Conoscenza delle procedure di prestito/restituzione/proroga/prenotazione			√
Conoscenza minima dell'esistenza di ILL e DDS e della possibilità di usufruirne		√	√

La tabella a matrice che li ricompone (tabella 4) consente una lettura sinottica delle attività ricomprese in ogni servizio; la somma delle mansioni costituisce l'oggetto della formazione che gli incaricati dovranno ricevere. Sulla scorta di questi, altri schemi potranno essere costruiti, analizzando altri servizi e adattando la tabella alla realtà che si presenti al responsabile di biblioteca.

Formazione del personale

Concordiamo con Converso e Piccardo¹⁹ che fare formazione equivale a organizzare, ossia investire sulla crescita, sul mantenimento e il benessere dell'organizzazione. In particolare il contesto dei servizi di biblioteca appare sempre più orientato all'utente e, nell'ultimo decennio, presenta una crescente caratterizzazione multilingue, vista la presenza di studenti Erasmus e di corsi tenuti in inglese. Sul personale in genere viene quindi effettuato un intervento formativo permanente, che peraltro va commisurato ai servizi che si intende affidare. Nel caso poi di personale a TD, si dovrà fare riferimento anche alla durata del contratto o accordo di volontariato, affinché l'investimento trovi adeguata ammortizzazione.

Inoltre, per il personale che non ha formazione da bibliotecario, come stagisti, volontari e studenti part-time, è necessario tener conto del livello di istruzione e di eventuali competenze trasversali (lingue, informatica) per calibrare l'intervento.

Riprendendo le tabelle precedenti, si propone di seguito uno schema (tabella 5) che presenta le varie tipologie di

personale TD che lavora in biblioteca, introducendo il livello di responsabilità che gli si può affidare, riferendolo ai singoli servizi. Per esempio, nel caso del personale con contratto annuale si configura, per la durata stessa del rapporto, una sostanziale equipollenza col personale interno a tempo indeterminato ai fini delle necessità formative.

I livelli di responsabilità implicano l'accesso a informazioni via via più rilevanti, in genere mediante l'abilitazione di apposite PW.

La formazione può avvenire tramite diversi canali, spesso non alternativi tra loro:

- formazione frontale interna, spesso supportata da materiali scritti. Un buon primo orientamento prevede, oltre alla presentazione ai colleghi della biblioteca, la presentazione anche ad altre persone ritenute pertinenti, anche al di fuori dell'organizzazione;
- affiancamento, il cosiddetto "training on the job". Questa è una modalità che presuppone che la persona che inizia a svolgere un lavoro venga seguita durante le fasi iniziali di lavoro, in modo da apprendere le procedure e/o sistematizzare informazioni teoriche acquisite;²⁰
- documentazione scritta. La stesura dei singoli documenti può essere affidata ai responsabili dei diversi servizi, a conoscenza dei singoli aspetti dei servizi e spesso gratificati dal riconoscimento del loro lavoro, alla base di questo incarico.²¹ Una scelta di questo tipo garantisce la struttura dalla perdita di memoria storica, nel caso il servizio venga affidato in *outsourcing*. Può inoltre attutire il disagio della persona che prima si occupava di un servizio esternalizzato, se questo incarico

Tabella 5

Personale	Responsabilità	Servizi	Formazione
TD annuale	Max	Tutti	Frontale interna; corsi promossi dall'Ente
Cooperativa che opera presso la Bibl.	Med	Guardiania, prestito, quick reference, catalogazione	Frontale interna
Cooperativa che opera fuori dalla Bibl. (es. catalogazione centralizzata)	Med	Catalogazione o altro	Corsi presso SBA
Volont. Servizio civile annuale	Min	Guardiania, prestito, reference	CIL, affiancamento
Volontario tout court	Min	Guardiania, prestito, quick reference	CIL, affiancamento
Stagista progetto scuola lavoro (100h)	Min	Guardiania, prestito, quick reference	CIL, affiancamento
Stagista tout court	Min	Guardiania, prestito, quick reference	CIL, affiancamento
Part-time studentesco (150h)	Min	Guardiania, prestito, quick reference	CIL, affiancamento

rende la persona il referente per la ditta: in questo caso la professionalità acquisita negli anni può venire valorizzata affidando alla collega controlli di qualità o di coerenza rispetto al lavoro effettuato negli anni;

- corsi tenuti centralmente dall'ente su argomenti generali, quali la sicurezza, cambiamenti organizzativi dell'ente o normative o corsi di tipo tecnico settoriale delle biblioteche, relativi ad applicativi, standard, procedure o altro;
 - piattaforme di *e-learning* predisposte dall'ente o di esterni.
- La scelta del tipo e della durata della formazione dipende da numerosi fattori spesso in relazione tra loro: la durata del contratto, la complessità del lavoro e le conoscenze già in possesso del lavoratore.

Nel caso di personale a minore permanenza, come gli studenti 150 ore in genere si prevede una formazione più breve, spesso 10/12 ore più un turno di affiancamento, se lo studente viene adibito a servizi di front-office, prestito e quick reference. È infatti necessario assicurare un minimo di formazione di qualità specialistica, come la conoscenza dei cataloghi, del software gestionale dei prestiti e la conoscenza degli spazi e la sicurezza, nonostante la durata del contratto sia breve. L'investimento viene assorbito meglio se lo studente viene riassegnato negli anni successivi, come spesso avviene.

Nel caso di stagisti, la formazione dipende dall'obiettivo e dalla durata dello stage. Se si tratta di persone disabili inserite in biblioteca al fine di riabitarle al lavoro, prevarrà l'obiettivo dell'inserimento nel mondo del lavoro e l'accento sarà soprattutto sulla conoscenza dell'organizzazione, dei vincoli e delle procedure delle attività assegnate. A seconda del livello di scolarizzazione, della durata dello stage e delle attività assegnate, verrà valutata la durata della formazione. Il progetto formativo potrà evolvere man mano saranno stati raggiunti risultati intermedi.

Conclusioni

Le risorse umane delle biblioteche sono costituite da personale con diversi tipi e durata di contratto, non tutti tutelati nello stesso modo, né con gli stessi tipi di benefit. La gestione di questa realtà complessa richiede una elevata comunicazione interna, per capire le attese e i bisogni del personale, in termini di clima organizzativo e di formazione. Per impostare gli interventi formativi è stata proposta a titolo esemplificativo la scomposizione di alcuni servizi e la loro ricomposizione in funzione delle necessità formative, mediante un diagramma a matrice. Lo strumento predisposto intende ricondurre a unità la frammentazione tipologica del personale temporaneo, per assicurare coerenza nella formazione e qualità nei servizi. Il modello può essere esteso ad altri servizi, declinando l'analisi in relazione al contesto.

NOTE

¹ CLAIRE-LISE BÉNAUD – SEVER BORDEIANU, *Outsourcing Library Operations in Academic Libraries: An Overview of Issues and Outcomes*, Englewood, Teachers Ideas, 1998, p. 18 e ss.

² Art. 13 della legge 390 del 2 dicembre 1991 (Norme sul diritto agli studi universitari).

³ Art. 18 della Legge 24 giugno 1997, n. 196 (Norme in materia di promozione dell'occupazione) e il Decreto Interministeriale 25 marzo 1998, n. 142 che regolamentano l'istituto del tirocinio formativo e di orientamento al lavoro.

⁴ L. 53/2003 e Decreto Legislativo n. 77 del 15 aprile 2005.

⁵ JANET L. MAYO – ANGELA P. WHITEHURST, *Temporary librarians in academe: current use, future considerations*, "Reference Services Review", 40 (2012), 3, p. 512-524, <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17036825>>. A fine anni Novanta, in ambito italiano, comparve su "Bibliotime" una rassegna sull'argomento: MICHELE SANTORO, *Personale strutturato e personale non strutturato: quale interazione nelle biblioteche?*, "Bibliotime", 1 (1998) 3, <<http://www.aib.it/aib/sezioni/emr/bibtime/num-i-3/>>

santoro.htm>; ROBERTO MONTALI, *Ma chi sono i bibliotecari? Ancora sulle diverse tipologie del personale impiegato nelle biblioteche pubbliche*, "Bibliotime", 2 (1999), 2, <<http://www.aib.it/aib/sezioni/emr/bibtime/num-ii-2/montali.htm>>; MICHELE SANTORO, *Metastrutturazione di un dibattito*, "Bibliotime", 2 (1999), 1, <<http://www.aib.it/aib/sezioni/emr/bibtime/num-ii-1/santoro.htm>>; CARLA CRIVELLO, *Personale strutturato nelle biblioteche: un'occasione per il cambiamento?*, "Bibliotime", 2 (1999), 1, <<http://www.aib.it/aib/sezioni/emr/bibtime/num-ii-1/crivello.htm>>; ANDREA MENETTI - GIOVANNA DELCORNO, *Soggetto, complemento, predicato: per una analisi logica o illogica del lavoro in biblioteca*, "Bibliotime", 2 (1999), 1, <<http://www.aib.it/aib/sezioni/emr/bibtime/num-ii-1/menetti.htm>>.

⁶ WILMA LESLEY JONES, *Re-engaging/engaging part-time librarians*, "Colleges and Undergraduate Libraries", 18, (2011), 1, p. 37-43.

⁷ VANESSA WARREN, *Using workforce structures to enable staff retention and development: An academic library case study*, "New Library World", 112 (2011), 1, p. 8-18, <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0307-4803&volume=112&issue=1/2&articleid=1902001>>.

⁸ Non è infrequente l'*outsourcing* di servizi essenziali per la biblioteca, come la catalogazione o l'apertura serale, con relativo servizio di prestito e orientamento bibliografico, almeno minimo. Una analisi delle ragioni per le quali viene adottato l'*outsourcing* e i punti di forza e le criticità di tali scelte sono discussi nella pubblicazione non recente, ma ancora molto attuale nei contenuti di CLAIRE-LISE BÉNAUD - SEVER BORDEIANU, *Outsourcing Library Operations in Academic Libraries*, cit. Cfr. anche: LUCIO FUMAGALLI - PIERLUIGI DI CIOCCIO, *L'outsourcing e i nuovi scenari della terziarizzazione: la centralità delle persone nelle aziende di servizi*, Milano, F. Angeli, 2002 (in particolare p. 62 e ss.); DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA PER L'EFFICIENZA DELLE AMMINISTRAZIONI, *Le esternalizzazioni nelle amministrazioni pubbliche: indagine sulla diffusione delle pratiche di outsourcing*, Napoli, Edizioni Scientifiche italiane, 2005, <<http://www.funzionepubblica.gov.it/media/274604/esternalizzazioni.pdf>>; *L'esternalizzazione strategica nelle amministrazioni pubbliche*, a cura di Giovanni Vetrutto, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2006, <http://www.magellanopa.it/kms/files/esternalizzazione_strat.pdf>.

⁹ GUIDO SARCHIELLI - STEFANO TODERI - SARA ZANIBONI, *Il lavoro flessibile, le sue cause e gli atteggiamenti verso il futuro: la mediazione della soddisfazione lavorativa*, "Psicologia sociale" 1, gennaio-aprile 2009, pp. 51-66.

¹⁰ CLAIRE-LISE BÉNAUD - SEVER BORDEIANU, *Outsourcing Library Operations in Academic Libraries*, cit., p. 29 e DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA PER L'EFFICIENZA DELLE AMMINISTRAZIONI, *Le esternalizzazioni nelle amministrazioni pubbliche*, cit., p. 26. Affidare in *outsourcing* alcuni servizi può anche provocare la perdita di competenze della struttura o la perdita della memoria storica di alcune procedure, conoscenza e competenze strettamente legate alle collezioni. Mantenere traccia scritta di tali procedure e contenuti è quindi essenziale per il mantenimento di tale ricchezza.

¹¹ Daniela Converso e Claudia Piccardo (*Il profitto dell'empowerment: formazione e sviluppo organizzativo nelle imprese non profit*, Milano, R. Cortina, 2003, p. 136-141) parlano a questo proposito di interventi di *empowerment* individuali e sull'organizzazione. Inoltre Gerrida J. Oosthuizen e Adeline S.A. du Toit (*Participative Management in academic Library Services*, "Library Management", 20, 4, 1999, p. 213-220, <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=858927>>) affermano che "empowerment involves leadership actions such as coaching, negotiations sharing and facilitating".

¹² LUISA MACCIOCCA MASSIMO - RAFFAELE MASSIMO, *Gestione e valorizzazione delle risorse umane*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli Editore, 2009, p. 597, 607, 615.

¹³ Cfr. JOËLLE MULLER - JEAN-LOUIS MULLER, *Le management du personnel en bibliothèque*, Paris, Editions du cercle de la librairie, 2001, p. 61-78.

¹⁴ Fondamentale il rispetto, da cui discendono i comportamenti conseguenti, cfr. RICHARD L. DAFT, *Organizzazione aziendale*, ed. it. a cura di Daniele Boldizzoni e Raoul C. D. Nacamulli, Milano, Apogeo, 2010⁴, p. 358-359.

¹⁵ AIB, *Codice deontologico del bibliotecario*, <<http://www.aib.it/chiamo/statuto-e-regolamenti/codice-deontologico/>> e RICCARDO RIDI, *Etica bibliotecaria*, Milano, Editrice Bibliografica, 2011, p. 42. Cfr. sul tema della correttezza verso i colleghi anche i codici deontologici americano e britannico, in *The Ethics of Librarianship: an international Survey*, ed. by Robert W. Vaagan, Byrne-München, K. G. Saur, 2002.

¹⁶ DANIELE BOLDIZZONI, *Management delle risorse umane. Dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*, Milano, Il sole 24 Ore, 2007², p. 236.

¹⁷ *Human Resource Management in Today's academic Library. Meeting Challenges and creating Opportunities*, edited by Janice Simmons-Welburn and Beth McNeil, Westport, Libraries Unlimited, 2004, p. 59.

¹⁸ STEFANO TONCHIA, *Il Knowledge management nel network di imprese* in STEFANO TONCHIA, ANDREA TRAMONTANO, FABIO TURCHINI, *Gestione per processi e knowledge management: reti organizzative e nuove tecnologie: l'azienda estesa della conoscenza*, Milano, Il sole-24 ore, 2003, p. 81.

¹⁹ Ad esempio, la presenza di dispositivi ad argon per lo spegnimento di incendi nei depositi presuppone la conoscenza del rischio che tale gas può comportare e delle procedure di sicurezza da seguire.

²⁰ DANIELA CONVERSO, CLAUDIA PICCARDO, *Il profitto dell'empowerment*, cit., p. 137.

²¹ DANIELE BOLDIZZONI, *Management delle risorse umane*, p. 192.

²² GARY FITSIMMONS, *Library Leadership Column The Policy/Procedure Manual Part IV: Writing the Manual*, "Bottom Line", 25, 3, 2012, p. 95-97, <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0888-045x&volume=25&issue=3>>; si veda inoltre, per quanto riguarda la formazione e la stesura di documenti scritti, CHRIS NEUHAUS, *Flexibility and feedback: a new approach to ongoing training for reference student assistants*, "Reference Services Review", 29, (2001), 1, p. 53-64.

DOI: 10.3302/0392-8586-201303-034-1

ABSTRACT

The paper focuses on the various forms of internal communication in libraries, which must take into account also the contract of employment (its duration, duties and wages). A correct communication should adjust know-how and procedures, in order to reach organizational well-being. Moreover, the different contracts of the staff members should not impact on the quality of the services and therefore should not be perceived by users. The article offers an approach to staff training based on the analysis of library services, and establishes a relation between services and training required.