

Biblioteche monoposto: quale prospettiva?

Nerio Agostini

Consulente servizi bibliotecari
Arese (MI)
nerioago@libero.it

*Da una condizione di marginalità al riconoscimento
come servizi completi e complessi*

La OPL (One Person Library) è una biblioteca nella quale la gestione delle attività, dei servizi e l'organizzazione del lavoro è a totale "carico" di un unico bibliotecario.

Essa si può trovare in vari ambiti informativi e con differenziata mission istituzionale. Si spazia dalle biblioteche di ente locale, che rappresentano la tipologia più diffusa, a quelle specialistiche, scientifiche, museali, aziendali, ecclesiastiche, scolastiche, universitarie, biomediche, di documentazione, di ricerca, pubbliche o private ecc.

I compiti delle varie OPL sono complessivamente analoghi se non uguali, ma possono essere diversi il patrimonio documentario, l'organizzazione, le modalità di accesso del personale, l'erogazione dei servizi, le dimensioni strutturali o altre caratteristiche.

La complessità gestionale è simile, ma è spesso diversificata nelle procedure amministrative e contabili, negli obiettivi o istituzionali o politico-amministrativi da attuare o nei risultati da conseguire: è sostanzialmente diversificata la mission.

Varia spesso anche il ruolo strategico che viene riconosciuto alla singola biblioteca nell'ambito del territorio e della comunità di riferimento (entità e qualità dei servizi erogati) a seconda delle scelte politiche degli amministratori e tecnico-gestionali del management loro fiduciario.

Il livello di "visibilità" della biblioteca riguarda invece la sua collocazione fisica (separata o assieme ad altri servizi) in un determinato edificio, la posizione logistica dell'edificio stesso nel territorio (centrale o decentrato), la sua accessibilità (piano terra oppure no), le sue dimensioni (spazi fruibili e arredi), la sua potenzialità informativa (patrimonio, attrezzature e strumentazioni) e le iniziative che sviluppa.

La situazione negli enti locali

L'Italia degli 8.000 comuni dovrebbe essere anche l'Italia delle 8.000 biblioteche, luoghi che i giovani si abituano a frequentare con spontanea consuetudine. Vi sono già molte iniziative a favore dei piccoli comuni, che vedo con favore; in esse dovrebbe sempre trovare spazio la difesa o la nascita di una istituzione – la biblioteca – che può davvero rappresentare un "presidio" per la lettura, e una espressione forte di qualità della vita.¹

È senza dubbio auspicabile e dovrebbe essere l'obiettivo di ogni ente avere la biblioteca nonostante non vi sia un obbligo legislativo, salvo prescrizioni di indirizzo in qualche legge regionale di settore. La biblioteca deve però essere una realtà completa e concreta che si caratterizzi come "servizio pubblico locale".

Le OPL non si trovano, purtroppo,

solo nei piccoli comuni (convenzionalmente con numero di abitanti inferiori a 3.000),² ma anche in tanti altri. Inoltre in alcune realtà si è in presenza di altre forme organizzate e anche efficaci, quali ad esempio i "punti prestito e consultazione", i "bibliobus" ecc., ma che *non* sono biblioteche e non si possono confondere con esse.

La biblioteca di ente locale, per essere considerata tale, per quanto piccola e monoposto, deve essere una realtà viva e dinamica con standard minimi garantiti (spesso indicati nelle leggi regionali), continuamente da riprogettare, programmare e gestire nella logica dell'erogazione dei servizi³ in un ambito cooperativo o di rete informativa territoriale. Una biblioteca che, in una sua dimensione dignitosa anche se piccola, utilizzando le nuove tecnologie in una rete di servizi informativi sappia essere dinamica e avere la capacità di trasformazione e adattamento alla variazione dei bisogni informativi dei cittadini.

Una biblioteca che può fare della sua "diversità" rispetto ad altre biblioteche un elemento di "forza". Ciò può avvenire grazie all'autonomia regolamentare dell'ente locale che oggi è stata rafforzata ed elevata a livello costituzionale dopo la modifica del titolo V della Costituzione.⁴ Autonomia regolamentare che non deve però diventare lo strumento per fare della biblioteca OPL un servizio insignifi-

cante o di serie B. Questo è il rischio reale che invece corrono le biblioteche monoposto data la ristrettezza delle risorse finanziarie e umane in cui si trovano oggi i piccoli comuni e data la scarsa considerazione di utilità che tale servizio ha presso molti amministratori. In queste biblioteche non sempre esiste un bibliotecario a tempo pieno, perché spesso è incaricato anche di altri servizi nell'ambito del settore o area organizzativa di appartenenza. In molti casi non vi è la presenza di un bibliotecario dipendente, bensì di operatori, i più svariati, che vanno dal volontario al collaboratore a tempo determinato.

Non mancano i casi in cui il servizio viene progressivamente chiuso. Il bibliotecario, quando c'è, è spesso lasciato solo, poco apprezzato e non riconosciuto sul piano professionale da colleghi, dirigenti e amministratori, che partono dall'idea, molto diffusa, che "in biblioteca ci può stare chiunque".

La biblioteca OPL è quindi una realtà senza vie di uscita, oppure troppo problematica e destinata a una scarsa qualità del servizio?

Certamente no, purché si creino o si rafforzino alcune di quelle condizioni che le biblioteche monoposto funzionanti (che per fortuna ci sono e sono tante, alcune anche di eccellenza!) hanno dimostrato necessarie, anzi indispensabili:

- presenza del bibliotecario, riconosciuto a tempo pieno come tale;
- spazi e dotazioni documentarie adeguati alla realtà territoriale servita;
- scelte programmatiche chiare;
- modalità gestionali dinamiche.

Il bibliotecario OPL: un professionista indispensabile e riconosciuto

Il bibliotecario della OPL, pubblica e non, definito anche *one person*

librarian, deve farsi carico del funzionamento dell'intero servizio e di tutte le attività ad esso collegate per rispondere ai bisogni della comunità cui fa istituzionalmente riferimento.

Egli deve pertanto avere, sviluppare e assommare una serie di capacità e conoscenze che generalmente nelle biblioteche medio-grandi sono ripartite tra più persone, e impostare un'adeguata organizzazione del lavoro.

Le "capacità" e le "conoscenze" più significative sono quelle che si richiedono sostanzialmente a tutto il personale delle biblioteche pubbliche,⁵ ma in particolare:

- capacità di comprendere le esigenze degli utenti;
- conoscenza dei materiali delle raccolte della biblioteca;
- capacità di lavorare con gli altri servizi dell'ente;
- capacità organizzative;
- prontezza nel modificare i metodi di lavoro per affrontare situazioni nuove;
- conoscenza delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Queste capacità avranno una maggiore o minore esplicitazione pratica in relazione alle attitudini individuali del singolo bibliotecario, al suo percorso individuale di studio di base ed eventuale specializzazione, al suo percorso esperienziale, di formazione e aggiornamento che accompagnerà la professione. È evidente, quindi, che alle attitudini e alle capacità individuali si aggiungono le conoscenze generali di base e l'acquisizione progressiva di "competenze". L'insieme delle caratteristiche menzionate costituiscono il presupposto professionale utile a far fronte, nel modo migliore, ai compiti e alle attività complessi cui è chiamato il bibliotecario.⁶

- analizzare i bisogni documentari e informativi della comunità;
- rispondere alle richieste d'informa-

mazione con materiali appropriati;

- assistere l'utente nell'uso delle risorse della biblioteca e delle informazioni;

- sviluppare servizi per le esigenze di gruppi particolari o svantaggiati;

- stabilire politiche e procedure per l'acquisizione delle risorse documentarie;

- garantire la catalogazione e la classificazione dei materiali della biblioteca;

- promuovere i servizi della biblioteca;

- valutare i servizi e i sistemi della biblioteca e misurare le loro prestazioni;

- 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.

È evidente che la condizione di monoposto operativo rende improbabile se non impossibile che un bibliotecario possa svolgere tutte le attività elencate e tutte da solo e certamente non contemporaneamente. In una OPL il bibliotecario per ragioni oggettive di unicità di ruolo è comunque sempre chiamato a svolgere una gamma di funzioni, tra di loro anche molto differenti, che vanno da quelle direttive a quelle tecnico-operative proprie della professione, oltre a quelle meramente esecutive. Egli deve avere una costante "visione" complessiva del servizio, essere dotato di "senso pratico" per affrontare al meglio i vari problemi che si verificano nello svolgimento delle attività e saper trovare sempre una soluzione, non rinviabile ad altri operatori.

Un punto strategico dell'attività è saper eliminare la burocrazia inutile che sottrae tempo al servizio e saper puntare con decisione alla semplificazione amministrativa e procedurale, oltretutto all'uso estre-

mo dei documenti elettronici e procedure relative.

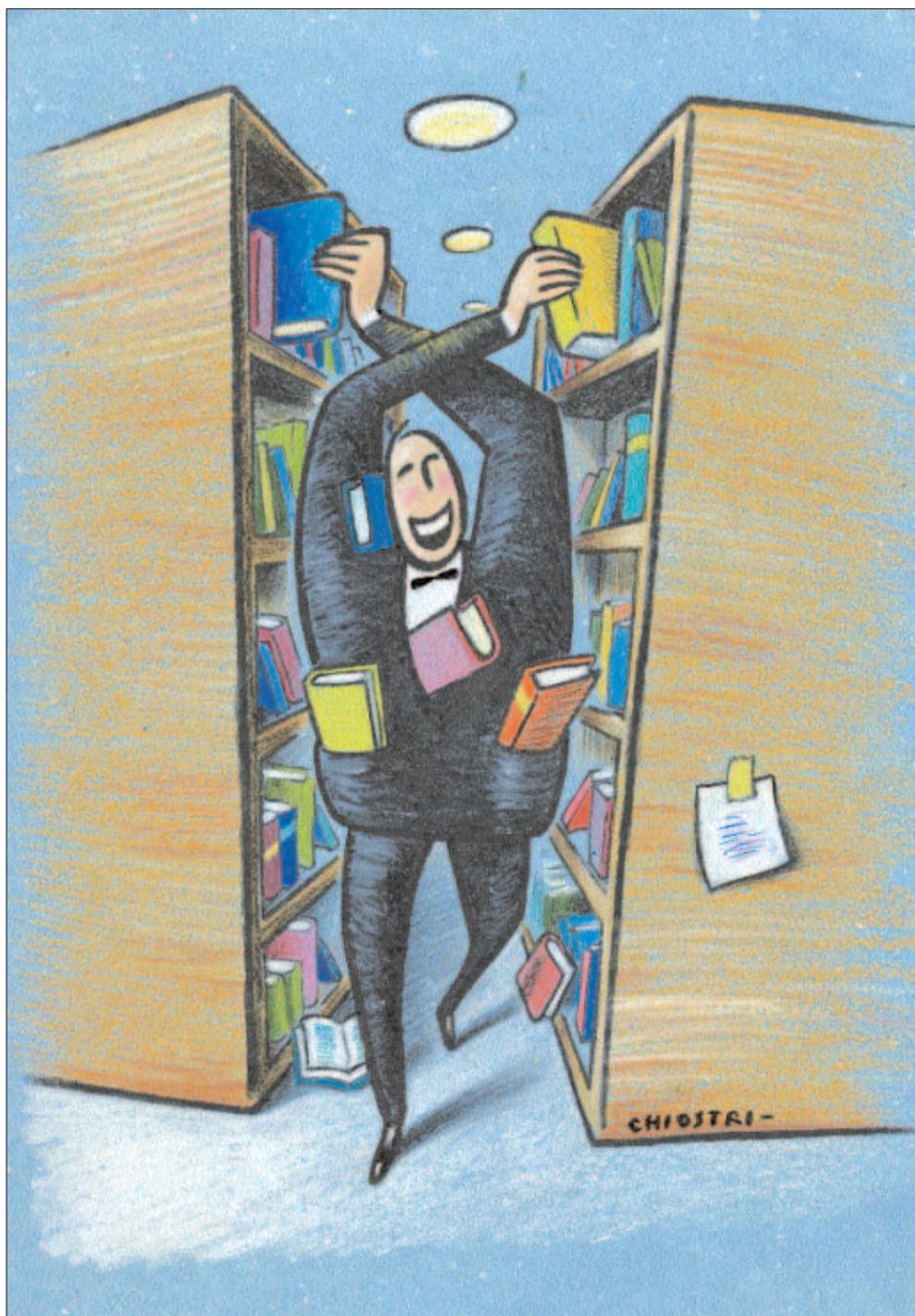
Nei rapporti con l'utenza, il bibliotecario di OLP deve saper assumere un ruolo professionale "deciso" e nello stesso tempo farsi percepire come "disponibile", "flessibile" e "utile" alla soddisfazione dei bisogni informativi e di lettura individuali. La personalizzazione del rapporto e la creazione di un'empatia con gli utenti deve però passare attraverso l'ottimizzazione dei tempi di intervento: il bibliotecario OPL non può permettersi tempi improduttivi. Ciò può essere favorito da un'esposizione amichevole del materiale informativo, da un'efficace segnaletica e da un utilizzo degli spazi tale da rendere l'utente il più possibile autosufficiente.

L'*one person librarian* deve adoperarsi per far "apprezzare" la professionalità che viene concretamente espressa in biblioteca e per far comprendere (impresa spesso ardua) a responsabili e amministratori le difficoltà reali e le soluzioni adottate nella gestione del servizio. Ciò dovrebbe permettere la valorizzazione sia del ruolo professionale svolto sia della complessità del lavoro. Strategicamente deve essere anche capace di far comprendere l'entità e l'importanza del "consenso" politico-amministrativo che viene indotto ai cittadini dal successo delle iniziative o delle attività sviluppate dalla biblioteca nel territorio.

Molte delle caratteristiche professionali descritte assumono importanza anche per il riconoscimento del corretto profilo professionale di chi opera nella biblioteca monoposto.

Ma come avviene, o dovrebbe avvenire, tale riconoscimento?

Negli enti locali, piccoli o grandi che siano, è il responsabile di servizio, nominato dal sindaco,⁷ che ha la competenza e la responsabilità di gestire le risorse umane.



Questo principio viene ripreso e ribadito anche nell'ultimo Contratto collettivo di lavoro (CCNL) dei dipendenti degli enti locali.

Tutti gli adempimenti attuativi della disciplina dei contratti collettivi di lavoro sono riconducibili alla più ampia nozione di "attività di gestio-

ne delle risorse umane" affidate alla competenza dei dirigenti o dei responsabili dei servizi che vi provvedono mediante adozione di atti di diritto comune, con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro, secondo la disciplina dell'art. 5, comma 2, del d.lgs. n. 165 del 2001 e nel rispetto dei vincoli previsti dal sistema delle relazioni sindacali.⁸

È quindi il responsabile del servizio (apicale⁹ del settore cui la biblioteca appartiene) a decidere, tra le altre cose, “quale professionista” debba operare nella biblioteca OPL. Formalmente ciò avviene con l'individuazione dell'unità operativa nella “dotazione organica” e con l'indicazione della modalità di inserimento nel servizio con il “piano occupazionale triennale” che accompagna i bilanci di previsione dell'ente.

La scelta consiste nella predeterminazione del “profilo professionale” necessario e della coerente “categoria” contrattuale di inserimento oltre che delle “modalità e tempi per l'accesso”.

Laddove l'operatore è già in dotazione organica la scelta si riduce alla “conferma”, in sede di elaborazione del “documento programmatico annuale” o PEG, del profilo professionale necessario a garantire il raggiungimento degli obiettivi. Nella biblioteca OPL a operatore unico vi è una scelta obbligata: il profilo professionale unico di “bibliotecario”. Ogni altra definizione non ha ragione d'essere, perché questo è il “nome” della professione. Non ha senso nemmeno il profilo di “assistente di biblioteca o aiuto bibliotecario” che può invece esistere nelle realtà complesse dove oltre al bibliotecario vi sono vari collaboratori tecnici o assistenti.¹⁰

La definizione del profilo, si ribadisce, compete “solo” al responsabile di servizio “preposto”.¹¹ Altre modalità di definizione (deliberazioni degli organi di governo e/o accordi sindacali integrativi) sono illegittime. La categoria contrattuale di collocazione, invece, dipende spesso dalla organizzazione strutturale dei servizi di ciascun ente.

Logica vorrebbe che data l'unicità, specificità e autonomia della biblioteca OPL, da un lato, e la poliedricità delle conoscenze, competenze, abilità, funzioni gestiona-

li richieste oltre che l'autonomia operativa e la responsabilità conseguente, dall'altro, vi fosse la richiesta del titolo di laurea per l'accesso con concorso pubblico,¹² e per coerenza la collocazione del bibliotecario nella categoria contrattuale D.

Molti enti per dimensioni strutturali e numero di addetti ai servizi difficilmente sono però in grado di garantire l'inquadramento del bibliotecario nella categoria D, perché di solito è riconosciuta agli apicali di struttura. La collocazione minima “accettabile” è la categoria C, in quanto riferimento dei profili professionali tecnici. Questo inquadramento può essere visto anche come momento iniziale e transitorio dove però il titolo di accesso è il diploma di maturità. Gli altri titoli (laurea, specializzazioni, master ecc.) vanno di conseguenza presi in considerazione, con adeguata e seria pesatura, nel punteggio da assegnare al curriculum di studio nell'ambito della procedura concorsuale.

Ogni altro inquadramento, spesso previgente all'attuale suddivisione contrattuale in categorie, deve essere superato attraverso la “progressione verticale”.¹³ Ciò è possibile adottando un'adeguata programmazione pluriennale di acquisizione di professionalità. La progressione verticale è a cura e competenza del responsabile del servizio che ne può pertanto prevedere la programmazione anche in funzione di un percorso di aggiornamento professionale predefinito.¹⁴

Alcuni enti spesso dispongono solo di operatori polivalenti, con profili generici e magari collocati in categorie esecutive, che tra le altre attività curano a tempo parziale e residuale anche la biblioteca. In questi casi è difficile il riconoscimento del profilo professionale di bibliotecario ed è evidente che non si può nemmeno parlare di

qualità e di customer satisfaction, anzi spesso si può dire che il servizio in questione non è una biblioteca, ma al massimo un “punto di lettura e prestito”. Questi enti, a fronte delle difficoltà oggettive ad avere il bibliotecario quanto meno a tempo prevalente nel servizio biblioteca, dovrebbero percorrere la strada “alternativa” della cooperazione sistemica. La messa in comune delle sia pur scarse risorse finanziarie può permettere di attivare a livello di sistema territoriale una “rete di punti di servizio bibliotecario” (lettura, prestito, animazione) aperti in alcuni giorni e in alcuni orari (magari a rotazione tra enti contigui), ma con garanzia del livello qualitativo perché affidati a bibliotecari incaricati dal “centro sistema”.

Il profilo professionale, la categoria e la tipologia del rapporto di lavoro “subordinato” (tempo determinato o indeterminato, tempo pieno o tempo parziale) sono gli elementi significativi che “devono” obbligatoriamente comparire nel “contratto individuale di lavoro” che viene sottoscritto dal bibliotecario e dal responsabile di servizio preposto.¹⁵

È nel contratto individuale, quindi, che deve essere riportato il profilo professionale di bibliotecario. Si può verificare, come l'esperienza ha dimostrato, se il bibliotecario OPL sia chiamato a sottoscrivere un contratto individuale in cui viene indicato altro profilo spesso generico e non veritiero perché non corrispondente alla professione svolta. In tal caso l'interessato ha il diritto di chiedere la sostituzione di quanto proposto con il profilo specifico di bibliotecario.¹⁶ In caso di reiterazione della proposta non corretta o di costrizione¹⁷ alla firma si può ottenere il giusto riconoscimento, a norma di codice civile, appellandosi all'Istituto dell'arbitrato e conciliazione o fare ricorso al giu-

dice ordinario del lavoro. Il bibliotecario di OPL oltre al riconoscimento del profilo professionale e alla collocazione contrattuale in una categoria deve anche essere professionalmente motivato, coinvolto e incentivato.

Oggi l'ente può applicare degli strumenti efficaci,¹⁸ derivati dai nuovi e rivoluzionari diritti contrattuali, per la valorizzazione della professionalità del bibliotecario OPL attraverso:

- la *progressione orizzontale* (aumenti di merito);
- la *progressione verticale* (riconoscimento dell'acquisita capacità tecnica e direttiva con passaggio a categoria superiore);
- il *premio incentivante la produttività* (premio per la realizzazione di progetti o il raggiungimento di determinati obiettivi previsti nel PEG).

Gli elementi che concorrono al riconoscimento delle forme incentivanti citate sono vari, ma sostanzialmente si possono sintetizzare in:

- *valutazione individuale* (competenza del responsabile di servizio);
- *credito formativo* (interventi formativi e di aggiornamento, specializzazioni);
- *credito lavorativo* (esperienza maturata, risultati raggiunti, abilità acquisite all'interno dell'ente).

La valutazione è individuale¹⁹ e deve essere fatta obbligatoriamente dal responsabile di servizio che la deve sottoporre per visione all'interessato alla fine di ogni anno solare. Lo strumento di valutazione consiste in una "scheda di valutazione" approntata sulla base di "criteri generali" predefiniti per tutti i



dipendenti a livello di contrattazione decentrata integrativa e sulla base di "criteri particolari", coerenti con la professione di bibliotecario, definiti dal responsabile di servizio.

Il documento programmatico: indispensabile per scelte chiare e ad elevata fattibilità

La biblioteca OPL e i servizi che essa mette a disposizione, sia all'interno della sede sia all'esterno nella comunità, non sono fine a se stessi, ma costituiscono un mezzo per i cittadini per giungere all'informazione o al materiale cercato e quindi alla soddisfazione dei propri bisogni informativi e di lettura.

I servizi della biblioteca pubblica sono forniti sulla base dell'ugua-

glianza di accesso per tutti, senza distinzione di età, razza, sesso, religione, nazionalità o condizione sociale.²⁰

I servizi della biblioteca pubblica non devono essere soggetti ad alcuna forma di pressione ideologica, politica, religiosa o commerciale. I servizi si devono adattare e sviluppare in relazione ai cambiamenti nella società, quali per esempio variazioni nelle strutture familiari, nelle modalità dei profili occupazionali, nell'evoluzione demografica, nella diversità culturale e nei metodi di comunicazione.²¹

La biblioteca deve rendere l'accesso ai servizi facile per tutti, anche per chi ha difficoltà nella lettura e per le varie cate-

gorie di cittadini "svantaggiati". Si possono individuare dei target da privilegiare o a favore dei quali concentrare l'attenzione oppure attivare una programmazione pluriennale da attuare con piani annuali di intervento diversificato e a favore dei vari segmenti di cittadini (ragazzi, giovani adulti, adulti, anziani) o rivolti a realtà organizzate (gruppi di interesse, associazioni) o istituzionali (scuole).

Sulla base del bilancio di previsione annuale approvato dal consiglio, la giunta comunale delibera prima dell'inizio dell'esercizio, il PEG, determinando gli obiettivi di gestione e affidando gli stessi ai responsabili di servizio,²² unitamente alle risorse finanziarie, strumentali e umane ad essi finalizzati.

Il PEG rappresenta il punto di "congiunzione" e di "fusione" delle competenze di indirizzo politi-

co-amministrativo degli amministratori con le competenze di gestione dei dirigenti/responsabili di servizio e nello stesso tempo diventa lo strumento di identificazione della separazione dei due poteri: il testimone di una staffetta che tutti gli anni si rinnova.

La programmazione fornisce la certezza delle scelte a lungo, medio e breve termine e la conseguente certezza delle risorse. Ciò impedisce di:

- a) compiere attività inadeguate, inutili e costose;
- b) perseguire obiettivi non sufficientemente definiti o non condivisi dal responsabile di servizio e dal bibliotecario;
- c) rendere inutili misurazioni e valutazioni;
- d) essere esposti al possibile stillicidio degli interventi politici estemporanei.

Per questi motivi, al di là delle indicazioni normative, è caldamente consigliato il ricorso allo strumento programmatico e operativo del PEG negli enti piccoli e medi, cioè proprio laddove si trovano le OLP. Lo *strumento programmatico* può anche, formalmente, non chiamarsi PEG, ma è importante che esso sia adottato. Diventa indispensabile e fortemente strategico per le biblioteche OPL perché dà certezze al bibliotecario che può organizzare il lavoro e assicurare continuità al servizio, oltre che prevedere il suo sviluppo, consolidamento o riduzione, se necessaria. È in questo strumento che viene indicata la scelta della tipologia di gestione delle varie attività o servizi a rilevanza interna o esterna, i target di riferimento per le azioni di marketing o promozione e le risorse necessarie.

Poiché nella biblioteca OPL le risorse sono sempre molto limitate e il bibliotecario è solo ad operare, va da sé che non è sempre possibile soddisfare tutti gli utenti e tut-
ti allo stesso livello e nello stesso

tempo. Quindi, fermi restando i principi esposti, si devono stabilire delle “priorità” fondate sull’analisi dei bisogni della comunità e fare una programmazione.

Solo attraverso un dettagliato strumento programmatico la biblioteca OPL, infatti, può anche porsi all’attenzione della dirigenza e degli amministratori al pari di ogni altro servizio e quindi trovare la sua giusta dimensione, ed essere riconosciuta come un servizio completo e complesso.

L’adozione del PEG permette di evitare confusioni e incertezze dei ruoli, nonché le interferenze che, come l’esperienza insegna, sicuramente si verificherebbero, portando ad azioni illegittime con le relative conseguenze.

Comunque, dato per scontato che il responsabile di servizio (salvo casi rari) non è un bibliotecario e comunque non è tenuto a conoscere gli aspetti specifici del servizio, spetta al bibliotecario essere parte attiva e propositiva in questa fase strategica di programmazione. Egli infatti deve presentare al responsabile di servizio, almeno entro il mese di settembre di ogni anno, “una proposta” di scheda del PEG del Servizio biblioteca, quale base di riferimento del documento da portare alla “fase negoziale” con gli amministratori, e contenente gli elementi e le indicazioni essenziali ma esaustivi del servizio sotto i vari profili.

La condivisione programmatica va considerata un metodo, ma anche un “valore” relazionale prima ancora che gestionale, e quindi va perseguita con tutti i mezzi e le strategie comunicative possibili.

Il patto di gestione che scaturisce dall’approvazione del PEG fa scattare l’autonomia gestionale dei responsabili di servizio, ma anche il potere di “controllo” e “valutazione” da parte degli amministratori che a tale scopo dovrebbero dotarsi di appositi “uffici di staff”,²³

da istituire in cooperazione sovraterritoriale tra enti con apposite convenzioni.²⁴

Il documento programmatico fa riferimento all’esercizio annuale e quindi deve essere adottato prima del 31 dicembre dell’anno di riferimento, con stretto collegamento al bilancio di previsione annuale che deve essere approvato entro tale termine. Purtroppo si verificano spesso proroghe a tale scadenza, con tutte le conseguenze del caso. La mancanza di un bilancio “esecutivo” al 1° gennaio pone seri vincoli gestionali e limiti operativi connessi alle regole della provvisorietà. Per non compromettere la programmazione e i risultati collegati, con particolare riferimento ai servizi che rispondono ai bisogni diretti dei cittadini come la biblioteca, è opportuno che il bilancio di previsione sia “sempre adottato e reso esecutivo entro il 31 dicembre”, anche in carenza di una legge finanziaria. Gli adeguamenti alla disciplina dettata dalle leggi finanziarie possono essere fatti successivamente con il provvedimento di variazione di bilancio sempre adottato dall’organo consiliare. Questa è la procedura che solitamente viene seguita al verificarsi di nuovi o diversi dettami o esigenze dell’amministrazione in qualsiasi momento nel corso dell’anno.

Nel documento programmatico è fondamentale la definizione dettagliata degli “obiettivi”, e su questo il bibliotecario deve concentrare la sua attenzione.

Gli obiettivi sono dei risultati pre-stabiliti o attesi, più o meno diluiti nel tempo, che la biblioteca si prefigge di raggiungere con determinate azioni. Essi non devono pertanto essere generici, ma devono avere caratteri specifici e non equivocabili: descritti in forma precisa, realmente raggiungibili e misurabili, definiti nei tempi e nelle priorità.

Durante l'esercizio annuale sono possibili "variazioni" di obiettivi, che determinano una variazione del PEG ed eventualmente anche del bilancio di previsione. Le variazioni del PEG vengono proposte dal responsabile di servizio e adottate con deliberazione dalla giunta che adotta, in via d'urgenza, anche la variazione di bilancio, la quale entro 60 giorni va portata in consiglio per l'approvazione di competenza.

Per coerenza con il metodo della programmazione è utile fare anche il monitoraggio delle attività e rilevare il grado di raggiungimento degli obiettivi; a tale scopo è buona regola attivare un "sistema di reporting", facendo ricorso a periodiche (ad es. quadrimestrali) e sintetiche "schede report" in formato elettronico. Ogni scheda può corrispondere a un obiettivo tra quelli prefissati oppure, per ulteriore semplificazione, a un elenco progressivo di obiettivi da monitorare con riferimento a una determinata data. Questa scheda deve essere quindi opportunamente sintetica e facilmente leggibile da chiunque; in particolare deve riportare:

- una sintetica descrizione dell'obiettivo;
- i risultati raggiunti (espressi con gli indicatori scelti all'origine);
- lo stato di avanzamento (espresso in percentuale sul totale previsto);
- un sintetico piano d'azione per il raggiungimento degli obiettivi (tra il momento della verifica e la fine dell'esercizio).

Funzione strategica della gestione mista

Il documento programmatico, o PEG, permette di fare scelte strategiche. Alcune delle attività comuni alle biblioteche possono, anzi devono, trovare collocazione nella "cooperazione territoriale" o "ge-

stione associata" per i seri vantaggi a breve, medio e lungo termine che si possono realizzare. Le sinergie possono avere un impatto positivo in termini di:

- efficienza organizzativa;
 - efficacia di erogazione;
 - riduzione dei costi dei servizi;
 - miglioramento dell'informazione e gestione dei rapporti con gli utenti.
- La cooperazione permette, di fatto, una via di uscita ai limiti oggettivi (tempi, risorse, sovraccarichi, sovrapposizioni di attività) del bibliotecario di OPL e può favorire una gestione di qualità e uno sviluppo coordinato nel territorio. I vantaggi del sistema cooperativo possono essere innumerevoli,²⁵ e alcune iniziative sono già state sperimentate con ottimo risultato, come:
- la catalogazione e la gestione del catalogo collettivo;
 - il prestito interbibliotecario;
 - il sistema informatico;
 - la condivisione di risorse in rete;
 - la gestione coordinata delle collezioni (dall'acquisto alla revisione);
 - i progetti di animazione condivisa;
 - la promozione dei servizi e delle attività culturali e interculturali;²⁶
 - la predisposizione di guide ai servizi, carte delle collezioni e carte dei servizi comuni;
 - il monitoraggio e la misurazione dei servizi;
 - l'aggiornamento professionale;
 - il reperimento e la gestione del personale.

La cooperazione diventa la via d'uscita concreta, il punto di forza della One Person Library perché fa "risparmiare", attraverso delle reali economie di scala, garantendo servizi di qualità. Spesso è proprio la forma associata di gestione²⁷ o cooperazione a garantire la stessa sopravvivenza di quelle biblioteche OPL che più di altre si trovano in serie difficoltà per le limitate risorse disponibili. Stante l'esperienza italiana, le forme di cooperazione che hanno avuto maggiore sviluppo e successo indiscutibile nell'am-

bito delle biblioteche di ente locale e cui possono, anzi devono, orientarsi le OPL sono la convenzione (la forma più conosciuta di sistema bibliotecario) e il consorzio.

Nella programmazione delle OPL è necessario considerare o attualizzare tutta la validità della forma di "gestione mista", che consiste nella contemporaneità della gestione "in economia" (gestione diretta e in cooperazione) e dell'"affidamento a terzi", a tempo determinato, di alcune attività o alcuni servizi della biblioteca.

La gestione in economia risponde al criterio del Tuel (art. 113)²⁸ che la prevede "quando per le modeste dimensioni o per le caratteristiche del servizio non sia opportuno costituire una istituzione o una azienda".

La situazione e i limiti oggettivi delle OPL richiedono, però, come scelte strategiche importanti e determinanti, se non di sopravvivenza, oltre a un'ampia attivazione della cooperazione, come già analizzato, anche il ricorso all'affidamento parziale (di alcune attività o servizi) a terzi, sempre in coerenza con il citato articolo del Tuel, che prevede tale modalità "... quando sussistano ragioni tecniche, economiche e di opportunità sociale".

Le motivazioni che stanno alla base dell'affidamento a terzi della gestione di attività e servizi nella OPL sono sostanzialmente riconducibili a una o più tra le seguenti:

- mancanza di risorse professionali adeguate;
- non disponibilità di risorse già impegnate in altri processi;
- tempi legati all'espletamento delle attività;
- prospettiva o esigenza di comprimere i costi.

Gli enti gestori del servizio biblioteca possono quindi affidare ad aziende private o pubbliche, cooperative di servizi, ma anche a liberi professionisti, dopo espletamento di gara ad evidenza pubbli-

ca, la fornitura di “prodotti, attività e servizi biblioteconomici” o la gestione di alcuni settori organizzativi della stessa, siano essi interni o a rilevanza esterna.

Per la scelta e le modalità operative relative a questa operazione si possono trovare utili indicazioni pratiche nelle *Linee guida* pubblicate dall’AIB a cura dell’Osservatorio lavoro.²⁹

L’affidamento o concessione a terzi della gestione di attività o servizi di ente locale è un passaggio molto importante e delicato sia sul piano procedurale che su quello dei contenuti, e avviene con le modalità previste dai regolamenti dei singoli enti e nel rispetto della normativa vigente. Si può in linea generale sostenere che per la gestione delle attività e servizi della biblioteca, data anche la peculiarità dei requisiti tecnici e professionali che queste richiedono e l’impegno finanziario non elevato, possono essere adottate le procedure della “licitazione privata”, che prevedono l’invito esteso a ditte e aziende particolarmente idonee e attrezzate, dotate di conoscenza e abilità realizzativa nel settore specialistico delle biblioteche.

È buona regola affidare le attività e i servizi della biblioteca basandosi sull’offerta complessivamente più vantaggiosa e assolutamente non sull’offerta economica più bassa.

Il bibliotecario di OPL per raggiungere questo obiettivo, nell’ambito della collaborazione programmata con gli altri servizi dell’ente preposti agli aspetti contabili e procedurali (ragioneria, economato, affari generali ecc.), deve farsi carico di predisporre un accurato “capitolato tecnico”.

La predisposizione del capitolato tecnico non può e non deve essere lasciata ad altre figure professionali dei servizi preposti agli aspetti amministrativi della procedura di appalto. La mancanza di specifica competenza biblioteconomica e

tecnica può solo provocare danni per il prevalere generalmente dell’offerta al prezzo più basso, e compromettere quindi la qualità del servizio così come l’esperienza ha ampliato dimostrato.

Particolare attenzione va posta all’utilizzo del personale da parte di terzi e a questo scopo vanno previsti nel capitolato dei *requisiti professionali specifici*.³⁰

Altrettanto importante è la formalizzazione del rapporto tra l’ente affidatario del servizio e il concessionario vincitore della gara ad evidenza pubblica. Il rapporto va definito nei suoi particolari più importanti e significativi, facendo riferimento a quanto offerto e accettato rispetto al capitolato, attraverso un “contratto di servizio”.³¹

Questa modalità di gestione mista permette il superamento di grossa parte delle oggettive difficoltà gestionali derivanti dai limiti di risorse strutturali, finanziarie e strumentali, e dalla presenza di un unico operatore sia pure “specialista”. Spesso però ciò non è sufficiente a garantire qualità, continuità e soddisfacimento dei bisogni informativi della comunità cui la OPL fa riferimento.

Le criticità di vario tipo e vario livello, quantitativo e qualitativo, possono essere affrontate con il ricorso a risorse complementari rispetto a quelle di normale dotazione nel bilancio di previsione. Certamente per fare questo è necessaria fantasia e intraprendenza, e non rifugiarsi nel “continuare a fare ciò che si è sempre fatto”, ma tentare, provare, sperimentare altre strade.

La ricerca di risorse compatibili e complementari: interventi operativi di supporto al bibliotecario

Le risorse finanziarie complementari, cioè aggiuntive a quelle di-

sponibili, possono essere ricercate a tutto campo dentro e fuori il territorio di riferimento.

Ciò è possibile grazie al concorso di idee, conoscenze, relazioni e capacità del bibliotecario, del responsabile di servizio e anche degli amministratori che operano singolarmente o in sinergia.

Gli interventi finanziari³² finalizzati alla biblioteca si possono concretizzare nei cosiddetti contratti di “sponsorizzazione”, attraverso cui si realizzano maggiori economie,³³ risparmi di risorse da destinare ad altri interventi, dimostrando capacità di efficienza (rapporto tra costi/benefici) ed economicità d’azione. Il soggetto che effettua la sponsorizzazione ottiene in cambio un ritorno d’immagine che avviene attraverso “l’associazione del nome, del marchio, dell’immagine, dell’attività o del prodotto all’iniziativa oggetto del contributo, in forme compatibili con il carattere artistico o storico, l’aspetto e il decoro del bene culturale da tutelare o valorizzare, da stabilirsi con il contratto di sponsorizzazione”.³⁴

È anche possibile, fermo restando l’unicità dell’operatore (spesso neanche a tempo pieno in biblioteca), attivare una serie di interventi che possono determinare un apporto temporaneo, ciclico, occasionale, programmato di soggetti di supporto al bibliotecario e utili alla vita del servizio.

– “*Distacco temporaneo*” di personale da altri servizi del settore cui appartiene la biblioteca, per far fronte soprattutto a esigenze insorgenti o per eventi non previsti o imprevedibili.

– “*Utilizzo degli stagisti*”:³⁵ studenti di scuola media superiore o universitari che in biblioteca possono fare esperienza, in aiuto al bibliotecario, e ottenere contemporaneamente il riconoscimento dei crediti formativi. L’inserimento è possibile attraverso apposite “convenzioni” tra



l'ente locale e gli istituti scolastici.

- *“Collaborazioni”* temporanee o continuative con “realità associative” formalmente costituite, che operano nel territorio in vari ambiti culturali, turistici, del tempo libero e sociali, per interventi particolari da realizzare fuori dalla biblioteca (ad es. iniziative fuori di sé, azioni di marketing su particolari target di cittadini, iniziative culturali). Le collaborazioni devo-

no essere formalizzate con apposite “convenzioni” in cui si definiscono rapporti, modalità e le responsabilità delle parti. Questo è l’ambito corretto dell’utilizzo del “volontariato associativo” presente nelle realtà locali e spesso anche suggerito o imposto dagli amministratori.

Per attività di volontariato deve intendersi quella prestata in modo

personale, spontaneo e gratuito, tramite l’organizzazione di cui il volontario fa parte senza fini di lucro anche indiretto.³⁶

L’attività del volontariato non può essere retribuita in alcun modo nemmeno dal beneficiario.³⁷

Assolutamente non va utilizzato il volontariato per lo svolgimento di attività in sostituzione del bibliotecario o dell’eventuale personale di supporto, in coerenza anche con quanto riportato nelle linee guida IFLA.³⁸

C’è un’enorme difficoltà a gestire i servizi con i bilanci ridotti, e anche i volontari possono essere molto utili per mandare avanti qualche progetto parallelo, aggiuntivo; ma rimanderei la catalogazione di un fondo piuttosto che affidarla a personale non qualificato, e non mi azzarderei ad ampliare l’orario di apertura facendo affidamento sui volontari (meglio dire alla propria amministrazione che non ci sono le condizioni). Di servizi dequalificati non abbiamo bisogno noi e non sa che farsene l’utente.³⁹

La collaborazione, qualunque siano gli ambiti in cui si attiva (fuori e dentro la biblioteca), deve sempre avvenire sotto le direttive del bibliotecario.

- *Comando, o personale in convenzione:*⁴⁰ personale fornito in ambito cooperativo, direttamente dal centro servizi o centro rete del sistema territoriale, in sostituzione, aggiunta o rinforzo temporaneo al bibliotecario, purché ciò sia previsto nella convenzione.

- *Servizio civile:* forma di “volontariato civile” a termine, prevista da apposita legge,⁴¹ su progetti elaborati dall’ente e ben definiti nel PEG.

I volontari civili (come la definizione stessa sottolinea) devono essere considerati una risorsa ulteriore per la comunità per aprire o

potenziare servizi alla persona, aggiuntivi a quelli esistenti (ad es. portare il servizio a categorie disagiate non raggiungibili altrimenti) e non come forza lavoro e soprattutto “mai sostitutivi di personale a qualsiasi titolo mancante”.

– *Contratto di somministrazione*:⁴² si tratta dell'utilizzo di prestazioni specifiche ma temporanee, da parte di “persone aventi la professionalità di bibliotecario” e che vengono assegnate all'ente richiedente attraverso apposita agenzia fornitrice.⁴³

– *Incarichi di collaborazione occasionale o coordinata*, a fronte di esigenze specialistiche,⁴⁴ temporanee e a termine, cui non è possibile, per vari motivi, far fronte con il bibliotecario unico. Questi incarichi sono tipologicamente definibili come rapporti di lavoro non subordinati, senza vincoli gerarchici e obblighi di orari, e che, come previsto dalla legge, “non devono assolutamente essere sostitutivi di personale previsto o prevedibile in organico”.

Concludendo

Occorre sempre, nelle varie scelte indicate o ipotizzate come possibili nei precedenti paragrafi, la massima attenzione e correttezza formale e sostanziale da parte di chi le attiva.

Il bibliotecario e il suo responsabile devono deontologicamente impegnarsi con tutti i mezzi per il rispetto delle prescrizioni di legge quando si fanno le scelte di utilizzo di risorse umane. Ciò vale in particolar modo quando si affidano attività a terzi, nell'utilizzo dei volontari, di varia natura, e delle collaborazioni coordinate continuative. Nel caso di mancato rispetto “imposto” da amministratori e dirigenza, il bibliotecario deve farsi carico di dichiarare formalmente la “non condivisione” e di

informare degli abusi gli organismi di competenza.

Le biblioteche OPL sono una risorsa importante per la loro diffusione nel territorio nazionale. Meritano attenzione, ma soprattutto devono essere valorizzate e la loro attività va garantita con scelte coraggiose, al di là delle resistenze ideologiche, che comunque devono basarsi su tre principi fondanti e fondamentali per le biblioteche di pubblica lettura:

- orientamento all'utenza;
- qualità del servizio;
- professionalità.

Questi presupposti, anche per quanto qui esposto, possono essere garantiti solo da quel salto culturale e cambio di rotta che porta alla condivisione strategica degli attori del “triangolo di gestione” del servizio: *bibliotecario, responsabile, amministratore*.

La gestione condivisa è un metodo, ma è anche un valore forte che permette di affrontare, e magari anche di superare, le oggettive difficoltà che caratterizzano le biblioteche monoposto, permettendo di conferire comunque al servizio un ruolo dignitoso e apprezzabile dalla comunità di riferimento.

Note

¹ Dichiarazione del presidente della repubblica Carlo Azeglio Ciampi, a Palazzo del Quirinale il 5 maggio 2003, in occasione della consegna delle medaglie d'oro ai benemeriti della cultura e dell'arte.

² Riferimento all'art. 53, comma 23, legge 23 dicembre 2000, n. 388. Successiva variazione a 5.000 con modifica introdotta dall'art. 29, comma 4, legge 28 dicembre 2001, n. 488.

³ *Gestire il cambiamento*, a cura di Giovanni Solimine, Milano, Editrice Bibliografica, 2003.

⁴ Legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3 - *Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione*; legge 5 giugno 2003, n. 131 - *Disposizio-*

ni per l'adeguamento dell'ordinamento della Repubblica alla legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3.

⁵ Cfr. *Il servizio bibliotecario pubblico: linee guida IFLA/Unesco per lo sviluppo*, edizione italiana a cura della Commissione nazionale biblioteche pubbliche dell'AIB, paragrafo 5.2, Roma, AIB, 2002.

⁶ *Ibidem*, paragrafo 5.3.1.

⁷ Art. 50, comma 10, del d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267 - *Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*.

⁸ Dichiarazione congiunta n. 2 del *Contratto collettivo nazionale di lavoro del personale del comparto delle regioni e delle autonomie locali per il quadriennio normativo 2002-2005 e il biennio economico 2002-2003*, entrato in vigore il 23 gennaio 2004.

⁹ Art. 15 rafforzato dalla Dichiarazione congiunta n. 2, *cit.*

¹⁰ *Il servizio bibliotecario pubblico: linee guida IFLA...*, *cit.*, paragrafo 5.3.

¹¹ Responsabile del servizio apicale del settore o area cui la biblioteca appartiene e cui viene assegnato il PEG che comprende anche le risorse umane, cioè la dotazione organica propria che ne deriva.

¹² Per approfondimenti cfr. NERIO AGOSTINI, *La gestione della biblioteca di ente locale: normativa, amministrazione, servizi, risorse umane, professionalità*, 2ª ediz. 2004, Milano, Editrice Bibliografica, p. 194-202.

¹³ Istituto in vigore con il CCNL del 31 marzo 1999.

¹⁴ Aggiornamento da collocare nel “piano annuale di formazione del personale dell'ente”, di cui al volume NERIO AGOSTINI, *La gestione della biblioteca di ente locale...*, *cit.*, p. 249-263; *Il servizio bibliotecario pubblico: linee guida IFLA...*, *cit.*, paragrafo 5.2; direttiva 13 dicembre 2001 della Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della Funzione pubblica (GU del 31 gennaio 2001, n. 26).

¹⁵ Spesso viene “impropriamente” delegato il responsabile dell'ufficio personale.

¹⁶ I bibliotecari soci AIB possono anche ricorrere all'assistenza e al supporto dell'Osservatorio lavoro AIB, contattando il referente per il comparto enti locali: <<http://www.aib.it/aib/cen/olcompo.htm>>.

¹⁷ Usuali sono le minacce di vario genere oppure ordini di servizio.

¹⁸ Vedi NERIO AGOSTINI, *La gestione della biblioteca di ente locale...*, cit., p. 231-248.

¹⁹ *Ibidem*, p. 264-276.

²⁰ *Manifesto IFLA/Unesco sulle biblioteche pubbliche*, 1994, <<http://www.aib.it/aib/commiss/cnbp/unesco.htm>>.

²¹ *Il servizio bibliotecario pubblico: linee guida IFLA...*, cit., paragrafo 3.4.

²² Art. 169, comma 1, del d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267, cit.

²³ “Controllo strategico” secondo l’art. 6, comma 1, del d.lgs. 30 luglio 1999, n. 286 - *Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell’attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell’art. 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59*.

²⁴ Art. 147, comma 4, del d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267, cit.

²⁵ ANNA GALLUZZI, *Biblioteche e cooperazione. Modelli, strumenti, esperienze in Italia*, Milano, Editrice Bibliografica, 2004, p. 168-280.

²⁶ Cfr. *Linee guida per i servizi multiculturali nelle biblioteche pubbliche*, a cura della Commissione nazionale biblioteche pubbliche AIB, Roma, Associazione italiana biblioteche, 2003; il documento AIB: *Per la biblioteca multiculturale*, <<http://www.aib.it/aib/commiss/mc/missione.htm>>.

²⁷ Titolo II, capo V, art. 30/35 del d.lgs. 18 agosto 2000 n. 267, cit.

²⁸ Art. 113 del d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267, cit., ripristinato nel testo originario dalla sentenza della Corte costituzionale del 27 luglio 2004, n. 272, sentenza che ha dichiarato l’illegittimità costituzionale delle modifiche introdotte all’art. 113 e dell’aggiunta dell’art. 113 bis, attuate con l’art. 35 - *Norme in materia di servizi pubblici locali* della legge 28 dicembre 2001, n. 448, e successivamente con l’art. 14 del d.l. 30 settembre 2003, n. 269, come modificato dalla legge di conversione 24 novembre 2003, n. 326. Dettagli e approfondimenti sulle forme di gestione in NERIO AGOSTINI, *La gestione della biblioteca di ente locale...*, cit., p. 80-97.

²⁹ *Linee guida sui requisiti di qualificazione dei gestori in esterno di attività dei servizi bibliotecari*, a cura del-

l’Osservatorio lavoro AIB, Roma, 2004.

³⁰ *Ibidem*, p. 31-34.

³¹ Vedere fac-simile in *Linee guida sui requisiti di qualificazione dei gestori...*, cit., p. 35-39.

³² Art. 43 della legge 27 dicembre 1997, n. 449, e dell’art. 119 del d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267, cit.

³³ Cfr. Ordinanza Consiglio di stato, sez. V, 21 novembre 2000, n. 5896, che conferma la liceità nel contratto di sponsorizzazioni come forma alternativa e aggiuntiva per recuperare risorse; cfr. Consiglio di stato, adunanza plenaria, 18 giugno 2002, n. 6.

³⁴ D.l. 22 gennaio 2004, n. 41 - *Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell’articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137*.

³⁵ I “tirocini” sono possibili e previsti dall’art. 18 della legge 24 giugno 1997, n. 196 - *Norme in materia di promozione dell’occupazione*, e relativo *Regolamento recante norme di attuazione dei principi e dei criteri* del decreto interministeriale 25 marzo 1998 n. 142.

³⁶ Art. 2, comma 1, legge 11 agosto 1991, n. 266 (legge quadro sul volontariato).

³⁷ Art. 2, comma 2, legge 11 agosto 1991, cit.

³⁸ *Il servizio bibliotecario pubblico: linee guida IFLA...*, cit., paragrafo 5.11.

³⁹ Meris Bellei, in “AIB-CUR” del 17 maggio 2005.

⁴⁰ Previsto anche dall’art. 14 del CCNL del personale degli enti locali in vigore dal 23 gennaio 2004.

⁴¹ Legge 6 marzo 2001, n. 64 - *Istituzione del servizio civile nazionale* e il regolamento relativo d.lgs. 5 aprile 2002, n. 77 - *Disciplina del Servizio civile nazionale a norma dell’articolo 2 della legge 6 marzo 2001, n. 64*; circolare 10 novembre 2003, n. 53529/I.1 - *Norme sull’accreditamento degli enti di servizio civile nazionale*.

⁴² D.lgs. 10 settembre 2003, n. 276 - *Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro*, di cui alla legge 14 febbraio 2003, n. 30. Applicazione negli enti pubblici in virtù dell’art. 86 della legge stessa. Vedi anche circolare ministero del Lavoro del 22 febbraio 2005, n. 7.

⁴³ Decreto 5 maggio 2004 del ministro del Lavoro, e circolare 24 giugno 2004, n. 25, per riconoscimento delle agenzie.

⁴⁴ Gli enti pubblici possono, infatti, continuare ad avvalersi di collaborazioni esterne o affidare incarichi esterni purché siano rispettati i limiti e le regole dettati dall’art. 7, comma 6, del d.lgs. 165/2001 che recita: “Per esigenze cui non possono far fronte con personale in servizio, le amministrazioni pubbliche possono conferire incarichi individuali ad esperti di provata competenza, determinando preventivamente durata, luogo, oggetto e compenso della collaborazione”. Per gli enti locali in particolare vale 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”. Vedi le “linee di indirizzo” adottate nell’adunanza n. 6 del 15 febbraio 2005 dalla Corte dei Conti - Sezioni riunite in sede di controllo, e circolare 15 marzo 2005 del Dipartimento funzioni pubbliche.

Abstract

One person libraries: what prospects?

OPL (One Person Library) is a kind of library with a very large diffusion; it is managed by a single librarian with characteristic skills and knowledge that in standard libraries are usually shared among many different employees. Operating difficulties and low budget, including the short librarian working time, drive some strategic choices: planning with predefined budget and clear objectives, defined in time and priorities; cooperation to ensure savings, synergies and quality; continuous new resources research and also partial outsourcing. In this scheme a service shared management by the triangle “librarian-chairman-administrator” it is mandatory: a winning approach, but also a strong value.