

# La valorizzazione del capitale umano: inquadramento, competenze e funzioni dei bibliotecari nelle università

di Giovanni Di Domenico

## Nuove competenze per nuovi processi organizzativi e di servizio

Il mio intervento prende le mosse da un contributo di Serafina Spinelli sulla cooperazione universitaria<sup>1</sup>. Si tratta di un'analisi molto lucida e puntuale, in cui si ricostruiscono le origini e il breve percorso storico dei sistemi bibliotecari universitari e si fa il punto sulla loro attuale configurazione: parliamo di insiemi di strutture accomunate dalla condivisione di obiettivi e dotate di organi di coordinamento istituzionalmente fondati e riconosciuti; parliamo anche di sedi per la concertazione strategica e decisionale di un complesso di attività cooperative (dallo sviluppo delle raccolte alla catalogazione del pregresso; dalla digitalizzazione dei documenti alla costituzione di consorzi per l'acquisizione di risorse elettroniche; dalla individuazione di standard alla valutazione dei servizi, passando per i temi della formazione e dello scambio professionale). Parliamo infine di sistemi bibliotecari di ateneo che comunicano già tra di loro e che iniziano a porsi seriamente l'obiettivo di un coordinamento dei coordinamenti e di un sistema bibliotecario nazionale delle università (anche se io preferirei parlare di rete bibliotecaria degli atenei italiani, di un network più che di un sistema: ci servono, mi sembra, modelli organizzativi flessibili e non "organicistici" di cooperazione, forme plurali di *partnership*, all'occorrenza modificabili e anche revocabili).

Nell'ultima parte del suo contributo, Serafina Spinelli traccia anche alcune linee possibili di sviluppo del discorso, indica alcune sfide da affrontare, che toccano il ridisegno organizzativo dei sistemi bibliotecari, la necessità di accrescere il tasso di efficacia della cooperazione, le problematiche riguardanti le biblioteche digitali, la proiezione verso l'esterno della professione bibliotecaria negli atenei e degli stessi sistemi bibliotecari (sistemi informativi, didattica a distanza, university press e così via): qualcosa che nasce dalle nuove esigenze di organizzazione della conoscenza e della comu-

GIOVANNI DI DOMENICO, Università degli studi di Urbino, Istituto di studi per la tutela dei beni archivistici e librari, piano S. Lucia 6, 61029 Urbino, e-mail [giodidomenico@libero.it](mailto:giodidomenico@libero.it).

Questo scritto è stato licenziato il 30 aprile 2002. Esso riprende – con alcuni aggiornamenti, modifiche e integrazioni – l'intervento tenuto dall'autore nell'ambito di Bibliocom il 5 ottobre 2001, in occasione del seminario "I sistemi bibliotecari di ateneo fra coordinamento e innovazione", organizzato dai Coordinamenti dei sistemi bibliotecari delle Università di Bologna, Padova e Sassari in collaborazione con la Commissione nazionale Università e ricerca dell'Associazione italiana biblioteche. Per tutti i siti Web l'ultima consultazione è stata effettuata il 29 aprile 2002.

<sup>1</sup> Serafina Spinelli, *Le figure della cooperazione universitaria*, «Bibliotime», 4 (2001), n. 2, <<http://www.spbo.unibo.it/bibliotime/num-iv-2/spinelli.htm>>.

nicazione scientifica nelle università. Gran parte di questi processi può essere letta nel suo insieme come una sorta di *mission* per i coordinamenti interateneo. Sono peraltro processi complessi, che reclamano nuovi livelli di professionalità e di autonomia, dunque una nitida e forte ridefinizione delle competenze (intese come insiemi di conoscenze, abilità e identità) e delle funzioni dei bibliotecari universitari. E sono processi da posizionare dentro i macroscenari della globalità, dei nuovi contesti competitivi e instabili, in cui operano anche gli atenei. Del resto, e più in generale, è proprio intorno alla centralità delle competenze (individuali e organizzative), alla capacità di integrare competenze diversificate (interne ed esterne alle organizzazioni), allo sviluppo delle professioni dentro le organizzazioni, insomma è intorno all'uso della conoscenza come risorsa organizzativa primaria, che una società dei servizi può nascere e consolidarsi<sup>2</sup>. C'è peraltro un *pendant* negativo, che coinvolge le alte professionalità e i settori più avanzati: quello che si chiama *skill shortage*, mancanza di competenze necessarie, deficit di competenze sul mercato. Un fenomeno di dimensioni significative, che impone ripensamenti sul versante dell'alta formazione (la riforma 3+2 nel nostro paese trova qui alcune delle sue non contestabili ragioni di fondo), che rende indispensabili prospettive di formazione permanente e che obbliga infine ad una riclassificazione delle professioni esistenti, strettamente connessa all'avvio di processi formativi di ampio respiro e di lunga lena. Come risponde l'università italiana? Risponde con una serie di processi di riforma nel segno dell'autonomia, quelli che tutti conosciamo e viviamo quotidianamente e che in questo momento portano in primo piano l'autonomia didattica; risponde anche con l'avvio di una revisione complessiva del suo impianto organizzativo, che tutti avvertono come invecchiato, burocratico, verticistico ecc. L'ultimo Contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) del personale tecnico-amministrativo è una tappa importante lungo questo cammino<sup>3</sup>.

### Cornice contrattuale e destinazioni professionali

Il CCNL può avere (in parte sta già avendo) un impatto notevolissimo sulla crescita e sul destino delle professioni (segnatamente di quella bibliotecaria) all'interno degli atenei<sup>4</sup>. Ciò, per una serie di ragioni:

- perché tende esplicitamente a legare la riforma organizzativa allo sviluppo e alla valorizzazione di nuove e qualificate competenze;
- perché, sulle ceneri della qualifica funzionale, riclassifica il personale nel rispetto di esigenze organizzative di funzionalità, di qualità e di miglioramento continuo e

<sup>2</sup> Cfr. il 3° *Rapporto sul ruolo del management nell'economia e nella società*, presentato il 6 aprile 2000 dalla Consulta del management del Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro. Il documento si trova all'indirizzo <<http://www.cnel.it/doc.htm>>.

<sup>3</sup> *Contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al quadriennio normativo 1998-2001 e al biennio economico 1998-1999 del personale del comparto "Università"*, disponibile all'indirizzo <[http://www.snurcgil.org/files/10temi/020\\_Nazionale\\_Univ/cont60.htm](http://www.snurcgil.org/files/10temi/020_Nazionale_Univ/cont60.htm)>.

<sup>4</sup> Esiste un rischio, paventato soprattutto dai bibliotecari universitari più giovani: per alcune delle innovazioni di maggior respiro (per esempio, l'introduzione dei crediti formativi) bisognerà aspettare l'applicazione a regime del CCNL. Il fatto è che troppe volte, nel passato, i contenuti normativi dei contratti hanno esaurito la loro efficacia nella sola prima applicazione (avente carattere cronico di "sanatoria"), con negativi effetti di svuotamento delle scelte di prospettiva. Quasi sempre sono stati penalizzati i dipendenti con modesta anzianità di servizio. Speriamo che stavolta ciò non accada e che le opzioni di fondo di questo CCNL possano agire in profondità e quindi anche nel medio-lungo periodo.

di un'organizzazione del lavoro più attenta ai processi, più dinamica e pronta a confrontarsi con le sfide ambientali;

- perché spinge le amministrazioni universitarie a investire in formazione permanente e in riqualificazione professionale;
- perché alla formazione seria, certificata, sono in significativa parte connessi gli sviluppi di carriera e le incentivazioni economiche (e sotto questo profilo va salutata positivamente l'adozione del sistema dei crediti formativi);
- perché introduce stabilmente un sistema di valutazione delle prestazioni e dei risultati e fa dipendere da questo e dal riconoscimento delle responsabilità quote rilevanti del sistema retributivo.

Alcuni elementi di dettaglio vanno poi sottolineati: uno per tutti, la progressiva attenzione verso i contenuti di qualità delle prestazioni individuali. Se in passato si tendeva a privilegiare quasi esclusivamente l'incremento di produttività, nel nuovo contratto (art. 59) i contenuti di qualità figurano tra gli indicatori ponderati in base ai quali si può effettuare la selezione ai fini della progressione economica all'interno di ciascuna categoria. Sono contenuti che riguardano in modo particolare:

- la capacità di proporre soluzioni innovative (sostanzialmente la capacità di progetto);
- il grado di coinvolgimento nei processi lavorativi (a sollecitare spirito imprenditivo e collaborativo);
- l'attenzione alle esigenze dell'utenza (dunque, la cultura dell'ascolto);
- l'attenzione alla soluzione dei problemi (dunque il *problem solving*, a riconoscere la complessità e l'incertezza entro cui si muovono le nuove professionalità, rispetto al vecchio primato della *routine* e dell'orientamento al compito).

Sono tutti temi su cui le biblioteche e i bibliotecari dell'università si stanno interrogando da tempo in modo critico e fattivo. È da notare che siamo entrati, come dire?, nel territorio delle competenze gestionali e di comunicazione, con un duplice, non disprezzabile ampliamento di orizzonti: primo, si è consapevoli che il sapere tecnico non basta da solo ad assicurare la crescita professionale degli individui e quella delle organizzazioni; secondo, l'ambito applicativo di questi processi non coinvolge soltanto le figure apicali, ma anche tutte le altre. Del resto (e penso all'art. 63 del CCNL), le amministrazioni sono sollecitate anche a individuare, e a premiare con un'apposita indennità, posizioni di responsabilità organizzativa e funzioni specialistiche, certo di diverso livello, ma con riferimento a tutte le categorie. Una particolare sottolineatura è riservata alla categoria D (che, non dimentichiamolo, è la categoria di inquadramento per i vincitori dei concorsi esterni riservati ai laureati), per la quale si prefigurano incarichi di responsabilità, che si vogliono "qualificati".

Se mettiamo in relazione il sistema premiante con quello di riordinamento delle professioni, cogliamo alcuni interessanti elementi di riforma:

- la riduzione dei livelli gerarchici: si va verso un'organizzazione universitaria più piatta, come si dice, più snella;
- uno sviluppo anche orizzontale delle carriere, con prospettive di arricchimento dei contenuti lavorativi per tutte le figure professionali;
- una definizione dei profili d'inquadramento basata essenzialmente su diversi gradi di autonomia e responsabilità e non sull'elencazione di compiti e procedure.

La valorizzazione dei contenuti professionali di più alto profilo viaggia a sua volta su binari che non sono più quelli delle vecchie linee del comando gerarchico e del controllo. L'impianto classificatorio, di profilo, funzionale e retributivo delle professionalità elevate (EP) poggia su basi diverse:

- sulla formazione come metodo permanente di adeguamento delle competenze alle sfide ambientali e di contesto: le esperienze di apprendimento sono considerate servizio utile a tutti gli effetti;
- sulla partecipazione ai progetti di ricerca di rilevanza strategica per l'amministrazione;
- sull'assunzione di incarichi di particolare responsabilità gestionale o di alta qualificazione in base a requisiti curricolari e attitudinali, come dire: le potenzialità accanto all'esperienza;
- sulla valutazione annuale delle prestazioni;
- su di un trattamento economico accessorio che incide moltissimo sulla retribuzione complessiva e con una forbice interna molto larga per ciò che attiene alla retribuzione di posizione e alla retribuzione di risultato.

Questa cornice contrattuale – ancora esile, ma innegabilmente diversa da quelle passate e sicuramente migliorativa – sembra adatta a ospitare le destinazioni professionali verso cui i bibliotecari universitari italiani, in molte realtà, si stanno avviando (anche se siamo tutti consapevoli che un contratto, per quanto avanzato, non basta da solo a rendere gli apparati amministrativi di riferimento pienamente permeabili alle nuove culture organizzative e a una maggiore dinamicità e flessibilità di orientamento; però da qualche parte bisogna pur iniziare...). Proviamo allora a coglierle, queste destinazioni professionali, partendo da un fenomeno emergente di più larga portata. Lo descriveva ed esaminava Federico Butera in un bell'intervento di qualche tempo fa, dedicato ai problemi di rappresentanza dei lavoratori della conoscenza (manager, ma anche quadri e impiegati), cioè di persone che comunque non lavorano su processi materiali, ma sulle informazioni, sulle idee, sui progetti, sul governo dei processi di creazione e consolidamento del patrimonio conoscitivo delle organizzazioni. Butera segnalava una loro collocazione prevalentemente non gerarchica (si tratta di coordinatori di attività più che di capi) e anche una loro tendenziale trasformazione da *knowledge provider* a *knowledge integrator*, vale a dire da specialisti che conoscono un procedimento e forniscono una risposta a persone capaci di integrare le loro conoscenze con quelle altrui per ottenere risultati originali<sup>5</sup>. Non mi sembrerebbe azzardato riconoscere in questo profilo qualcosa che possa rappresentare anche le funzioni che i bibliotecari – nelle università in modo particolarmente marcato – svolgono o aspirano a svolgere<sup>6</sup>, indipendentemente dai livelli di responsabilità e all'interno di diversi processi, per esempio:

- quando progettano nuovi servizi di rete, nuovi prodotti digitali o nuovi assetti organizzativi;

<sup>5</sup> Federico Butera, *Rappresentare i lavoratori della conoscenza*, «UP: Università progetto», 2000, giugno-luglio, <[http://www.snur-cgil.org/files/10temi/013\\_Stampa/upoo/giulugoo/butera.htm](http://www.snur-cgil.org/files/10temi/013_Stampa/upoo/giulugoo/butera.htm)>.

<sup>6</sup> Su temi a questo contigui – sia pure con sfumature diverse – sta sviluppando una ricca riflessione Domenico Bogliolo, del quale mi limito a segnalare qui il recente *Dal reference al KM: il "caso" Lisa Guedea Carreño*, «Bibliotime», 4 (2001), n. 1, <<http://www.spbo.unibo.it/bibliotime/num-iv-1/bogliolo.htm>>. Mi permetto di richiamare anche due miei lavori: *La biblioteca apprende: qualità organizzativa e qualità di servizio nella società cognitiva*, in: *La qualità nel sistema biblioteca: innovazione tecnologica, nuovi criteri di gestione e nuovi standard di servizio: atti del convegno, Milano, 9-10 marzo 2000*, a cura di Ornella Foglieni, Milano: Editrice Bibliografica, 2001, p. 32-48; *Problemi e prospettive della biblioteconomia in Italia*. «Bibliotime», 4 (2001), n. 2, <<http://www.spbo.unibo.it/bibliotime/num-iv-2/didomeni.htm>>.

- quando interagiscono con singoli ricercatori o gruppi di ricerca, assicurando loro consulenza, capacità diagnostica e di soluzione dei problemi nell'ambito della documentazione scientifica;
- quando collaborano con professionalità IT per la costruzione e l'uso di siti Web o piattaforme e infrastrutture per la conoscenza;
- quando svolgono funzioni di tutorato o di formazione in presenza o a distanza degli studenti;
- quando cooperano con altri colleghi in ambito intrauniversitario, consortile, territoriale, di progetto;
- quando effettuano interventi di tipo valutativo e autovalutativo sulle risorse, sui cataloghi, sui servizi.

E ancora:

- quando attivano scambi professionali attraverso le liste di discussione o contatti informali;
- quando condividono esperienze di formazione;
- quando partecipano ai convegni, ai gruppi di lavoro professionali e via discorrendo.

L'impressione è che organizzare servizi bibliotecari nelle università stia assumendo anche nel nostro Paese il significato di attivare ambienti in cui si realizzano facilitazioni per l'accesso alle informazioni, ma in cui contemporaneamente si sviluppano esperienze di elaborazione, condivisione e conversione di conoscenza. Il che vuol dire (un po' nell'ottica di uno studioso che mi capita spesso di citare)<sup>7</sup> far vivere processi di costruzione e insieme di interpretazione della realtà. Creando contesti interpretativi, la biblioteca accademica conferisce senso alla realtà, la costruisce socialmente. Tutto ciò presuppone scelte organizzative agili (a rete, a matrice, e così via) e per altro verso implica la capacità di arricchire e trasformare costantemente il proprio bagaglio professionale con nuovi innesti: dagli sviluppi originali e avanzati della biblioteconomia a contenuti di sapere e linguaggi multidisciplinari o interstiziali, talvolta ancora in via di consolidamento e quindi mutevoli. È necessario possedere competenze trasversali (biblioteconomiche, gestionali, tecnologiche, relazionali), competenze che un macrosistema flessibile di politiche del personale può aiutare a valorizzare, in stretta continuità con la formazione universitaria dei bibliotecari e dei documentalisti e con assennate politiche di reclutamento. Forse non è sprecata un'osservazione a margine su quest'ultimo punto: non che si debba insistere eccessivamente sulla *vexata quaestio* del valore legale del titolo di studio, ma certo qualcosa bisognerà pensare per differenziare la categoria di accesso in carriera per coloro che saranno in possesso della laurea triennale (presumibilmente l'attuale categoria D) dalla categoria di accesso per i laureati con titolo quinquennale di specializzazione. Oggi il contratto prevede per l'accesso alla categoria EP un doppio requisito: laurea e abilitazione professionale ovvero laurea e particolare qualificazione professionale. Nel prossimo futuro sarà opportuno richiamare in modo esplicito anche la laurea specialistica, ponendola ovviamente in relazione con le tipologie delle diverse aree professionali. Nel frattempo, si potrebbe intervenire in tal senso sui regolamenti di ateneo (perché questa possibilità è prevista dal contratto). Anche la "particolare qualificazione professionale" andrebbe meglio esplicitata, a evitare troppe difformità interpretative tra amministrazione e amministrazione e a bandire squilibri applicativi (dei quali, peraltro, si inizia già ad avere notizia).

<sup>7</sup> Kark Weick, *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano: Cortina, 1997.

### Formazione continua: quale funzione per i coordinamenti bibliotecari?

Tornando indietro con il discorso: il contratto sembra avere, almeno in parte, questa valenza di strumento efficace di valorizzazione professionale, soprattutto se pensiamo al collante rappresentato dalle politiche della formazione permanente, che puntano alla riqualificazione delle competenze tradizionali e allo sviluppo di nuove competenze. La formazione continua deve diventare la colonna portante del sistema professionale negli atenei: su questo punto nessuno può nutrire il benché minimo dubbio. Torna alla memoria il documento finale del convegno CRUI di maggio 2000: la formazione vi figurava come uno degli obiettivi primari che i sistemi bibliotecari d'ateneo devono assicurare e il personale bibliotecario con incarichi di coordinamento e direzione era indicato come il primo destinatario di interventi formativi corrispondenti a standard di qualità internazionali. Inoltre, il documento sollecitava gli atenei a riconoscere l'apprendimento conseguito con avanzamenti di carriera e incentivi di posizione<sup>8</sup>. Molti di questi suggerimenti – sia detto senza ombra di enfasi – trovano un ottimo sostegno in alcuni articoli del CCNL. Come sappiamo, la formazione professionale è disciplinata dall'art. 45, che stabilisce un iniziale ed esplicito nesso tra crescita del personale e crescita qualitativa dei servizi, in buona sostanza tra valorizzazione delle competenze e cambiamento organizzativo. Dopodiché, in alcuni commi si dettano gli indirizzi che presiedono alla formazione del personale di nuova assunzione, alla programmazione degli interventi formativi, all'introduzione dei crediti formativi, al possibile riconoscimento di funzioni di formatore svolte dai dipendenti e alla loro retribuzione (modesta, per la verità) ecc.

In questa sede vorrei soffermarmi su tre questioni, che mi sembrano molto importanti e che sono oggetto dei commi 4, 5 e 6. Il comma 4 attribuisce alle amministrazioni il compito di definire i programmi formativi, pur ribadendo che le linee di indirizzo generale per la programmazione annuale e pluriennale delle attività formative costituiscono materia di contrattazione collettiva integrativa. Seguono i criteri operativi. In particolare:

- i programmi devono evidenziare gli obiettivi formativi e gli standard qualitativi e quantitativi previsti;
- le attività formative preordinate ad offrire sviluppi professionali e retributivi devono prevedere adeguate forme di verifica finale;
- obiettivi e metodologie devono risultare trasparenti.

Il comma 5 precisa che la frequenza ai corsi che prevedano una verifica finale, se organizzati direttamente dalle amministrazioni, anche in consorzio o sotto la

<sup>8</sup> Il titolo del convegno era "Le biblioteche accademiche del futuro: idee, progetti, risorse", Roma, 22-23 maggio 2000. Il documento (*Che fare per il Sistema bibliotecario accademico? Proposte di attività futura*) si recupera alla pagina <[http://www.cru.it/forum-bibl/doc\\_finale.htm](http://www.cru.it/forum-bibl/doc_finale.htm)>. Più di recente (14-16 novembre 2001), si è svolto a Torino il "IX Convegno nazionale sulla formazione del personale tecnico-amministrativo delle università", organizzato dall'Università degli studi di Torino in collaborazione con il Coinfo (Consorzio interuniversitario sulla formazione). Parte delle relazioni e degli interventi si può leggere all'indirizzo <[http://digilander.iol.it/coinfo/news/atti\\_to.html](http://digilander.iol.it/coinfo/news/atti_to.html)>. Il titolo del convegno, sintetizza benissimo il traguardo che il settore pubblico in generale e le amministrazioni universitarie in particolare devono proporsi di conquistare nel breve/medio periodo: il passaggio da una formazione episodica e poco mirata a una cultura e a una pratica della formazione che sappiano accompagnare dall'inizio alla fine la vita professionale degli individui e sostenerne costantemente la crescita, le motivazioni, i cambiamenti ("saper diventare").

loro vigilanza, dà luogo a crediti formativi, validi in tutto il comparto e valutabili ai fini della progressione economica e di carriera. Infine, il comma 6 dispone la costituzione di un gruppo tecnico di lavoro, composto da rappresentanti sindacali e rappresentanti ARAN, per la definizione delle modalità attuative dei criteri di cui al comma 4. Il gruppo terrà conto delle linee programmatiche espresse dalla CRUI in materia.

C'è già chi ha notato come assolutamente opportuna risulti la distinzione tra finalità formative (che devono essere assunte dall'organizzazione universitaria) e strumenti attuativi (che sono invece di competenza di chi deve gestire direttamente i processi formativi). Tuttavia, restano aperte alcune questioni, che attengono ad aspetti rilevanti della programmazione: per esempio, il monitoraggio preliminare (analisi dei bisogni di apprendimento, analisi del contesto, analisi del fabbisogno organizzativo e delle competenze del personale, tutte attività a carattere diagnostico, che permettono di selezionare gli obiettivi a media e lunga scadenza); poi aspetti importanti del piano di formazione, cioè dello strumento attraverso il quale si attuano gli indirizzi e si precisano le attività progettuali e organizzative della formazione: non sono, per esempio, prefigurate risorse umane (manager di progetto, tutor ecc.) e strutturali (uffici di formazione) *ad hoc*<sup>9</sup>. I coordinamenti bibliotecari di ateneo non possono rinunciare a svolgere un ruolo di primo piano e formalmente riconosciuto già su questo delicato terreno di intervento, reclamando il diritto-dovere di concorrere alla messa a punto delle attività di programmazione e al sostegno di tutte le fasi attuative dei piani di formazione che coinvolgono il personale bibliotecario, perché la formazione sia adeguatamente centrata sull'apprendimento e non sull'insegnamento e perché essa tenga anche nel debito conto le aspettative e le conoscenze dei partecipanti. Se vogliamo, questo è a sua volta un non trascurabile momento di crescita e utilizzo di competenze biblioteconomiche e gestionali a largo raggio all'interno degli atenei, ma è anche un percorso obbligato, per giocare d'anticipo sulle carenze di programmazione che possono presumibilmente colpire il settore delle biblioteche e per scongiurare, o almeno limitare, il deficit di impatto degli interventi formativi sui servizi. Mi riferisco alla genericità dei programmi di formazione, che talvolta sono passati sulla testa dei bibliotecari e che hanno visto confusamente sovrapposti diversi livelli di intervento (di base, di aggiornamento, avanzati) o che hanno visto trascurare contenuti formativi non strettamente orientati all'addestramento tecnico-pratico tradizionale: intendo quelli che interessano i modi di pensare e di agire, quelli che insistono sulla cultura di progetto e di risultato, sui processi e sui comportamenti organizzativi, sulle capacità di relazione ecc.

### **I crediti: forse occorre approntare apposite linee guida**

Il contratto introduce, al pari di ciò che accade in altri paesi europei, un sistema di quantificazione e di verifica formale dell'apprendimento e di certificazione di qualità dei percorsi formativi. Lo fa in un quadro che considera la formazione sempre più un investimento sulle persone e sempre meno un costo e che cerca la coerenza strategica tra formazione, crescita professionale, progressione di carriera ed esigenze organizzative di miglioramento dei servizi: una svolta, e di grande rilievo. Aspettiamo peraltro, con qualche apprensione derivante dal tempo già inutilmente trascorso, che emergano efficaci criteri di regolamentazione e di indi-

<sup>9</sup> Cfr. Carolina Ceccarelli, *La formazione continua e la sua programmazione*, «UP: Università progetto», gennaio 2001, <[http://www.snur-cgil.org/files/10temi/013\\_Stampa/up01/genno1/ceccarelli.htm](http://www.snur-cgil.org/files/10temi/013_Stampa/up01/genno1/ceccarelli.htm)>.

rizzo metodologico dal lavoro dei soggetti richiamati dal comma 6 dell'art. 45. Esistono già riflessioni e contributi in materia, in particolare un documento redatto da Asfor, Formez e altri enti<sup>10</sup>. Ma anche qui non mancano questioni meritevoli di immediata attenzione da parte dei bibliotecari: si possono avviare iniziative di coordinamento interateneo, avvalendosi del contributo che può venire dalla stessa Commissione nazionale Università ricerca dell'AIB, magari in collaborazione con la struttura dell'AIB che si occupa delle attività di formazione. Perché, intanto, non tenere in grande evidenza l'opportunità offerta dal comma 5 dell'art. 45, laddove si parla di corsi organizzati da consorzi interuniversitari? Non potrebbe essere, questo della formazione coordinata e certificata, uno dei tasselli di un coordinamento bibliotecario universitario nazionale? Pensiamoci. E a proposito degli enti che offrono formazione: come valutare l'offerta, le competenze e l'esperienza che l'ente mette in campo, la qualità dei docenti, gli ambienti, le risorse, la metodologia, i costi? Quale equilibrio e livello d'integrazione immaginiamo tra formazione a distanza e formazione in presenza nel nostro settore? Come facilitare l'autodeterminazione nella scelta dei percorsi di crescita intellettuale e professionale? Come valutare la formazione in itinere e come valutare gli output, i risultati? Come valutare la forza di impatto? Mi sembrano domande pressanti, cui possiamo aggiungere ancora un'altra: che servano delle linee guida, a definire la qualità di un sistema di formazione continua per i bibliotecari che operano nelle università<sup>11</sup>? Sono solo esempi a braccio, ci mancherebbe altro, ma sento la necessità di un coinvolgimento (ragionato, prudente, aperto) della comunità professionale su tutti gli aspetti delle attività formative accompagnate da accreditamento che riguarderanno i bibliotecari universitari: dalla programmazione (bisogni, risorse, obiettivi), alla progettazione didattica e organizzativa, all'attuazione degli interventi, alla valutazione d'efficacia di risultati e di impatto e così via<sup>12</sup>.

**10** *Standard di qualità e certificazione della formazione per le pubbliche amministrazioni*, presentato alla "Prima conferenza sulla formazione nel settore pubblico", Roma, 25-27 febbraio 1998.

**11** Alcuni spunti interessanti, ma di carattere generale, si trovano in Franco Meloni, *I crediti formativi professionali*, «UP: Università progetto», gennaio 2001, <[http://www.snur-cgil.org/files/10temi/013\\_Stampa/up01/genno1/meloni.htm](http://www.snur-cgil.org/files/10temi/013_Stampa/up01/genno1/meloni.htm)>.

**12** Nel frattempo, in data 13 dicembre 2001, è stata emanata dal Dipartimento della Funzione pubblica la *Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni* (<<http://194.242.231.145/intranet/circolari/-formazione.pdf>>). L'art. 5 della direttiva fissa alcuni principi guida per l'articolazione in fasi del processo formativo e per la sua qualità:

- a) individuazione dei destinatari della formazione e delle loro esigenze (banca dati del personale con curricula, quadro aggiornato delle risorse umane, tecniche di bilancio delle competenze ecc.);
- b) individuazione del fabbisogno formativo («partendo dai bisogni individuali e dai ruoli e dai bisogni organizzativi»);
- c) progettazione della formazione (obiettivi; caratteristiche dell'organizzazione; risorse finanziarie; numero e aree professionali del personale coinvolto; programmi didattici; metodologie da adottare; piano di qualità; sistemi di verifica e valutazione individuale; sistemi di valutazione del programma, *in itinere* ed *ex post*);
- d) formulazione della domanda formativa (bandi e capitolati tecnici);
- e) qualità della formazione: soggetti e servizi (esperienza specifica dei soggetti erogatori e capacità di proiezione innovativa di dimensione internazionale; competenze interdisciplinari dei formatori; metodologie impiegate; sistemi di qualità adottati; attrezzature; presenza sul territorio; capacità operative e gestionali);



### Classificare le competenze?

Ritorniamo, in chiusura, sul tema delle competenze. Un documento CRUI sulla formazione apprezza nel contratto «una visione di investimenti individuali in un contesto di interesse collettivo»<sup>13</sup>. C'è da chiedersi se premesse del genere non comportino la necessità di compiere un lavoro preliminare, quello di classificare in qualche modo le competenze delle persone, dei bibliotecari, vale a dire il loro sapere, il loro saper fare, il loro saper essere: tutto ciò che consente di erogare servizi informativi e documentari di buona qualità, che permette di immaginare e realizzare nuovi prodotti e servizi, tutto ciò che fa legame con gli utenti, tutto ciò che permette di collaborare proficuamente con gli altri, di muoversi disinvoltamente in quell'intrico di rapporti e di scambi che caratterizza ormai la pratica professionale. Si tratterebbe di accertare quali competenze individuali occorrono prioritariamente, per poterne fare oggetto di formazione mirata e poterle proficuamente valorizzare dentro le più vaste competenze organizzative dei sistemi bibliotecari di ateneo<sup>14</sup>. Anche queste ultime<sup>15</sup> andrebbero, in senso molto lato, classificate, per stabilire le priorità e investire di più e meglio su ciò che oggi può rendere le biblioteche accademiche un valore, una risorsa strategica (cioè un complesso originale, dinamico e non sostituibile di conoscenze, abilità, tecnologie, processi), insomma un ambiente avanzato, in cui si acquisiscono, si conservano al meglio, si rendono disponibili, e non solo, ma si producono, si sviluppano, si integrano le conoscenze che servono al presente e al futuro della ricerca e della formazione superiore. Un tentativo di classificazione delle competenze organizzative dei sistemi bibliotecari di ateneo potrebbe assumere come modello iniziale di riferimento quello, piuttosto noto, di Kochanski e Ruse<sup>16</sup>, necessariamente adattandolo:

f) utenti della formazione e valutazione («l'attività formativa deve risultare utile e, quindi, pertinente per le tre categorie di utenti, diretti, indiretti e finali: i partecipanti ai corsi, le amministrazioni e i cittadini»).

Segue l'indicazione di alcuni strumenti gestionali: banca dati sulle esperienze formative; accreditamento delle istituzioni di formazione; certificazione di qualità.

La direttiva rappresenta per tutto il settore pubblico una cornice accettabile e un'utile traccia di riferimento per il lavoro da fare. Naturalmente, bisognerà verificarne l'impatto sui singoli contesti e l'effettivo grado di applicazione.

**13** *Il sistema universitario e la formazione interna*, documento preparato dalla CRUI per il 4° Rapporto sulla formazione nella pubblica amministrazione, poi presentato al Forum P.A., svoltosi a Roma il 7-11 maggio 2001. Il documento CRUI si trova alla pagina <[http://www.cru.it/GB\\_24\\_5\\_01.doc](http://www.cru.it/GB_24_5_01.doc)>.

**14** In termini generali è da seguire l'esperimento classificatorio in corso nell'Università di Torino. L'esperimento è stato illustrato da Giorgio Viarengo al citato "IX Convegno nazionale sulla formazione del personale tecnico-amministrativo delle università", Torino, 14-16 novembre 2001, con una relazione intitolata *Anagrafe delle competenze, modello delle competenze*.

**15** Sul concetto di competenza organizzativa e sul rapporto tra competenze individuali e competenze organizzative, cfr. Arnaldo Camuffo, *Il valore delle competenze*, «Sviluppo e organizzazione», n. 178 (mar.-apr. 2000), p. 21-36.

**16** Cfr. James T. Kochanski – Donald H. Ruse, *Competenze e sviluppo delle risorse umane*, «Sviluppo e organizzazione», n. 160 (mar.-apr. 1997), p. 64-69 e 72-74.

**Classi di competenze****Caratteristiche peculiari**

## Strategiche

- consentono il raggiungimento degli obiettivi organizzativi
- sono distintive/esclusive: caratterizzano un sistema bibliotecario di ateneo o una singola biblioteca accademica rispetto ad altri soggetti
- rappresentano un valore aggiunto per l'utente
- sono orientate al futuro
- sono dinamiche

## "Core"

- motore "evidente" dell'organizzazione bibliotecaria nell'università (processi strutturali)
- a contatto con gli utenti
- consentono l'ottenimento delle competenze strategiche

## Indispensabili

- non se ne può fare a meno
- non uniche
- si possono esternalizzare

## Non necessarie

- al di fuori della direzione strategica
- di maggior valore altrove
- ridondanti

Il vantaggio di un modello del genere – tutto da sviluppare, è chiaro – potrebbe essere quello di porre rimedio al frequente appiattimento logico/organizzativo/formativo sulle sole competenze nucleari ("core") delle biblioteche accademiche e di far affiorare una possibile gerarchia di priorità a sostegno delle decisioni dei coordinamenti.

# The development of human capital: arrangement, responsibilities and functions of librarians in universities

by Giovanni Di Domenico

My intervention takes its cue from a contribution by Serafina Spinelli on university cooperation. It is a very clear and detailed analysis in which the origins and short historical path of university library systems are reconstructed and their current configuration is summed up. Some possible lines of development of the matter are also presented and some challenges to be faced are indicated. These challenges include the organizational redesigning of the library systems, the necessity to increase the rate of effectiveness of the cooperation, the problems regarding digital libraries, projection towards the exterior of the library profession in universities and even of the library systems: something that originates from the new requirements of organization of knowledge and scientific communication in universities.

A large number of these processes can be interpreted together as a sort of *mission* for inter-university coordination. They are complex processes, which demand new levels of professionalism and autonomy, therefore a clear and strong redefinition of the skills (understood as collections of knowledge, abilities and identities) and of the functions of university librarians. And they are processes to be positioned within the macro-scenarios of the totality, of the new competitive and instable contexts, in which universities also operate. After all, and more generally speaking, it is precisely around the central position of the skills (individual and organizational), the capacity to integrate diversified skills (internal and external to the organizations), the development of the professions within the organizations, in short it is around the use of knowledge as a primary organizational resource, that a service society can be born and be consolidated. There is moreover a negative *pendant*, which involves the high level professionalisms and more advanced sectors: that which is called *skill shortage*, lack of necessary skills, deficit of skills on the market. This is a phenomenon of considerable dimensions, which forces reflections on the theme of high-level formation, which makes prospects of permanent formation essential and, finally, forces a reclassification of existing professions, closely connected with the start of wide-ranging and long ranging formation processes.

How do Italian universities respond? With a series of reform processes in the sign of autonomy, those which we all know and daily experience and which at this time bring didactic autonomy to the fore; they also repond with the start of an overall revision of their organizational set-up.

The latest National Collective Contract of Work (CCNL) of the technical administrative personnel is an important stage along this path.

GIOVANNI DI DOMENICO, Università degli studi di Urbino, Istituto di studi per la tutela dei beni archivistici e librari, piano S. Lucia 6, 61029 Urbino, e-mail [giodidomenico@libero.it](mailto:giodidomenico@libero.it).