

# Il percorso formativo delle nuove professionalità

Nerio Agostini

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

*Come progettare l'aggiornamento nel contesto  
delle più recenti normative*

La consapevolezza della centralità delle risorse umane per lo sviluppo dei pubblici servizi è maturata con l'evoluzione/rivoluzione delle normative negli ultimi anni del secolo scorso<sup>1</sup> e si è consolidata con il d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 - *Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*. Ciò è avvenuto con la contemporanea crescita e affermazione progressiva, a volte dirompente e quindi anche fortemente ostacolata, della cultura del servizio di qualità finalizzato alla soddisfazione dei bisogni dei cittadini e dell'affermazione della filosofia del sapere orientato alla gestione piuttosto che a quella dell'adempimento formale. Vi è stato un mutamento della domanda dei servizi da parte dei cittadini. Questi si stanno consapevolmente trasformando da "utenti", intesi come fruitori di beni e servizi preconfezionati a fronte di un generico bisogno, in "utenti-clienti", cioè in soggetti attivi nella definizione delle caratteristiche di quanto viene loro offerto, affinché ci sia un reale soddisfacimento di bisogni specifici, mutevoli e che comunque vengono esplicitati attraverso precise richieste. In alcuni servizi di natura economica si sta inoltre affermando il cittadino "cliente", cioè il soggetto capace di discer-

nerne e scegliere tra offerte diverse del medesimo bene o prodotto-servizio.

I nuovi servizi richiesti, le nuove esigenze strutturali, le tecnologie avanzate, i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, le nuove modalità di gestione ed erogazione hanno evidenziato la necessità di mettere in campo nuove professionalità, imponendo agli enti e al management degli stessi la ricerca di figure specialistiche sul mercato con l'adozione anche di nuove forme di reclutamento e di rapporti di lavoro.

Si è sostanzialmente affermata la centralità delle professionalità quale elemento portante della qualità dei servizi e in questo quadro si sta imponendo con forza l'inderogabilità della "formazione", permanente e differenziata per

funzioni, del dipendente pubblico. La formazione quindi assume la valenza di strumento strategico, sinonimo di innovazione e di cambiamento che la società in sempre più veloce divenire ci impone.

## Il cambiamento di esigenze dell'ente locale

L'ampio e progressivo processo di decentramento e trasferimento di funzioni e servizi dallo stato agli enti locali,<sup>2</sup> con alcuni sviluppi ancora *in itinere* per l'applicazione della modifica del capitolo V della Costituzione,<sup>3</sup> ha cambiato la "fisionomia istituzionale" dell'ente locale.



## Biblioteche di ente locale

L'ente locale sta assumendo un ruolo centrale e innovativo nel contesto sopra descritto, soprattutto per la chiara attribuzione delle funzioni amministrative nei settori organici dei servizi alle persone e alla comunità.

Il Comune, in particolare, sta progressivamente accentuando il ruolo di ente autonomo cui sono affidate in prevalenza le persone, residenti nel territorio, considerate sia come singoli che come gruppi. È tramite l'interazione con i cittadini utenti-clienti che esso mantiene il collegamento con l'ambiente che lo circonda e dal quale provengono assieme alle "richieste" anche i "giudizi" e le risposte più significative sulla qualità dei propri servizi (prodotti) e sulla loro efficacia reale.

La privatizzazione del rapporto di lavoro e, in modo strettamente connesso, l'introduzione della logica del lavorare per obiettivi, la responsabilizzazione dei dirigenti sui risultati unitamente all'uso delle tecnologie avanzate sta cambiando radicalmente l'organizzazione del lavoro con forte innovazioni sulle modalità di erogazione dei servizi.

I protagonisti dell'innovazione in questione sono coloro che sul piano pratico sono chiamati ad operare nel contatto quotidiano con i cittadini e quindi non poteva mancare l'aggiornamento normativo rispetto a:

- il "comportamento" dei dipendenti pubblici<sup>4</sup> attraverso un "codice" comportamentale che ribadisce e introduce una serie di principi etici, morali, culturali che devono rappresentare il nuovo modo di essere dei dipendenti artefici dell'erogazione dei servizi;
- la "qualità" delle prestazioni basata sulle professionalità e il loro formarsi attraverso il riconoscimento dell'importanza della formazione in quanto leva rilevantissima per le pratiche gestionali, de-

cisionali, organizzative, con una direttiva del Ministero della funzione pubblica<sup>5</sup> (in seguito chiamata semplicemente Direttiva).

Quest'ultima afferma in premessa:

La formazione è una dimensione costante e fondamentale del lavoro e uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane.

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

Le attività formative, secondo questa Direttiva, dovranno rispondere a standard minimi di qualità e assicurare il controllo del raggiungimento degli obiettivi di crescita professionale dei singoli e il miglioramento dei servizi resi ai cittadini. La formazione quindi deve essere governata attraverso un'accurata progettazione rispondente ai bisogni individuali e collettivi dei dipendenti e successivamente monitorata per valutarne l'efficacia.

L'ente locale ha l'obbligo di prevedere e destinare alla formazione e aggiornamento di tutto il personale un fondo pari "almeno" all'1% della spesa complessiva del personale da allocare nel proprio bilancio di previsione. La previsione di spesa deve essere accompagnata da un piano di formazione contrattato, concordato e finalizzato al miglioramento professionale e anche retributivo.

Sull'argomento, ciascun ente ha cercato di fornire proprie interpretazioni e i contenziosi in atto sono moltissimi per cui, al di là del rinvio in nota,<sup>6</sup> è interessante e opportuno rileggere quanto testualmente prevede il CCNL:

Le parti concordano nel ritenere che per la realizzazione dei processi di trasformazione degli apparati pubblici occorre un'efficace politica di sviluppo delle risorse umane [...] che può realizzarsi, tra l'altro, mediante la rivalutazione del ruolo della formazione, che costituisce una leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari del cambiamento. L'accrescimento e l'aggiornamento professionale vanno perciò assunti come metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle competenze, per favorire il consolidarsi di una nuova cultura gestionale improntata al risultato, per sviluppare l'autonomia e la capacità innovativa e di iniziativa delle posizioni con più elevata responsabilità e, infine, per orientare i percorsi di carriera di tutto il personale.

Per il perseguimento di tale finalità [...] si perviene alla destinazione di una quota pari almeno all'1% della spesa complessiva del personale.

Il ricorso alla formazione costante e programmata del personale negli enti locali è certamente un fatto innovativo e positivo. Le indagini fatte in questi tre anni di vigenza del CCNL hanno evidenziato però che la strada è in salita e che gran parte degli enti locali non ha utilizzato le risorse che dovevano essere previste.

Il 6° *Rapporto sulla formazione nella pubblica amministrazione*<sup>7</sup> riferisce che gli enti locali hanno destinato lo 0,38% nel 1999, lo 0,46% nel 2000 e lo 0,6 nel 2001 e nel 2002.

### Il bibliotecario nel processo formativo

Nei piani di formazione degli enti, compresi quelli che sono stati definiti di eccellenza, manca quasi sempre la biblioteca come uno dei servizi destinatari ed è sempre assente la figura professionale del

bibliotecario quale soggetto di formazione e aggiornamento.

L'indagine nazionale effettuata dall'Osservatorio lavoro AIB – Comparto enti locali nel 2001 ha rilevato che solo il 9% degli enti aveva adottato un piano di formazione che tenesse in qualche modo in considerazione la formazione del bibliotecario.

Troppo spesso gli interventi di formazione per i bibliotecari vengono messi in antitesi con il lavoro quotidiano e la necessità dell'apertura del servizio, quasi che i primi fossero un lusso. È questo un luogo comune da sfatare, facendo acquisire la consapevolezza che la formazione costituisce un "investimento" per la qualità dei servizi e quindi per l'ente, per il personale e per i cittadini, ben ripagati da eventuali disagi per qualche sporadica limitazione o chiusura di servizio. Probabilmente, i bibliotecari devono assumere maggior consapevolezza della situazione e con giusto protagonismo professionale far valere diritti ed esigenze *in primis* nel rapporto con la dirigenza preposta alla elaborazione dei piani di settore o di area e contemporaneamente nei rapporti con le istanze sindacali locali e territoriali.

A sostegno della "rivendicazione" è opportuno attrezzarsi per far diventare riferimento vincolante quanto prescritto nelle varie leggi regionali sulle biblioteche e quanto indicato nelle linee guida IFLA.<sup>8</sup> le quali aprono il capitolo 5 delle "risorse umane" con il richiamo al *Manifesto Unesco*:

La biblioteca pubblica deve essere organizzata in maniera efficace e devono essere osservati standard professionali di funzionamento.

Il bibliotecario è un intermediario attivo tra gli utenti e le risorse.

La formazione e l'aggiornamento professionale del bibliotecario sono indispensabili per garantire servizi adeguati.<sup>9</sup>

Questo capitolo delle linee guida prosegue con la definizione dei profili professionali, delle mansioni-funzioni, delle competenze differenziate per profilo, delle dotazioni, dei comportamenti deontologici, della carriera, dell'ambiente di lavoro e dedica anche alcuni paragrafi alla formazione e all'addestramento.<sup>10</sup>

Il contesto dinamico di erogazione dei servizi e la necessità di assicurare la qualità, nella biblioteca di ente locale, implica la valorizzazione della professionalità dei singoli operatori e l'individuazione di reali percorsi di effettivo arricchimento e aggiornamento professionale.<sup>11</sup>

Il riferimento ai singoli è molto importante perché vi sono vari aspetti che meritano particolare attenzione nel disegnare un percorso formativo, tra i quali non vanno dimenticati:

a) gli elementi di "avvio" alla professione spesso molto differenziati: modalità di accesso, livello scolastico e culturale, esperienze lavorative nel campo e non, caratteristiche attitudinali, motivazioni della scelta professionale;

b) le modalità di "selezione" per l'inserimento in biblioteca:<sup>12</sup> conoscenza, esperienza, abilità, informazione, personalità, attitudini, atteggiamenti, capacità relazionali, adattabilità, addestrabilità e potenzialità;

c) i "titoli" di studio non sempre rispondenti alla professione da svolgere;<sup>13</sup>

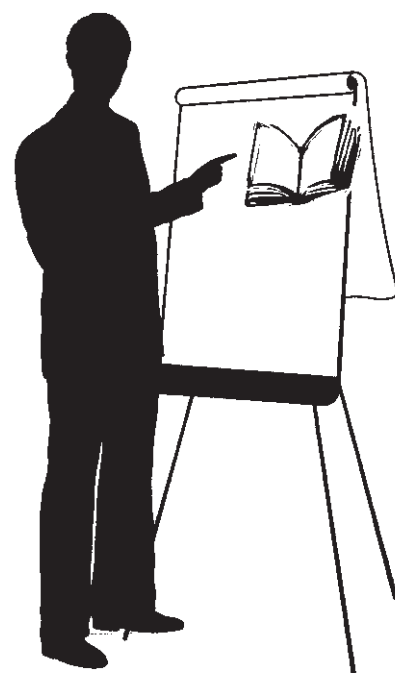
d) la provenienza da altre "esperienze lavorative", interne o esterne all'ente, in servizi pubblici o privati, dentro o fuori la biblioteca;

e) i bisogni di "collocazione" indifferenziata o specialistica nel servizio;

f) le necessità di diversi "ruoli" di responsabilità;

g) le esigenze di "organizzazione" del lavoro;

h) i percorsi di "carriera".



### I percorsi formativi

Il processo in cui si articola l'iniziativa formativa fa riferimento ad alcune fasi sequenziali:

- analisi annuale dei bisogni;
- predisposizione del piano di formazione;
- progettazione degli interventi;
- programmazione e pianificazione degli interventi;
- allocazione delle risorse finanziarie e strumentali;
- monitoraggio e valutazione della qualità degli interventi;
- valutazione della ricaduta nei servizi.

In questo processo va tenuto conto delle esigenze effettive e oggettive del personale della biblioteca di ente locale, per cui i programmi di formazione devono prevedere "percorsi differenziati":

- *di ingresso* per i neo-assunti alla prima esperienza in biblioteca (se non selezionati con la modalità del corso-concorso);
- *di inserimento* (o adattamento) per i neo-assunti aventi esperienze in altre biblioteche;
- *di riconversione* per le mobilità;

## Biblioteche di ente locale

– di *riqualificazione* in compiti e funzioni nuove;

– di *specializzazione* laddove si rende necessario (es. nuovi servizi);

– di *aggiornamento* continuo, e progressivo nel tempo, per tutti, ma diversificato per categoria e funzioni;

I vari percorsi singoli o associati, una volta verificata la loro necessità, sono tutti importanti e da non trascurare.

Una particolare riflessione merita il percorso di “aggiornamento”, perché spesso è sottovalutato o snobbato. Si tratta di partecipazione e frequentazione a corsi brevi, seminari, incontri di studio, convegni, fiere, mostre, viaggi studio o di benchmarking. Molti hanno cadenza periodica e quindi sono facilmente prevedibili, altri si scoprono durante l'anno al momento della loro pubblicizzazione, per cui si è chiamati a decidere in tempi brevi e non programmabili. Per quanto non prevedibile si possono mettere nei piani di formazione, e relativa copertura finanziaria, delle voci “contenitore” da lasciare in gestione al bibliotecario responsabile di struttura. Solo così si può essere coerenti con le indicazioni IFLA laddove affermano:

Per mantenersi al corrente degli sviluppi più recenti i bibliotecari devono portare avanti con continuità un'attività di aggiornamento professionale permanente, formalizzato e non.

La formazione e aggiornamento deve riguardare gli aspetti specialistici della professione, l'acquisizione di “conoscenze” gestionali, lo sviluppo di “abi-

lità” tecniche e di “capacità” in forma differenziata a seconda delle funzioni e delle esigenze specifiche e mutevoli del servizio.

Le conoscenze gestionali devono essere prevalenti per i ruoli direttivi o di responsabilità e devono concretizzarsi nell'apprendimento di strumenti e tecniche applicabili alle situazioni in cui occorre assumere decisioni o fare scelte a fronte di determinate situazioni di emergenza o da programmare.

Le abilità comprendono quell'insieme di elementi che concorrono a strutturare l'azione del bibliotecario in maniera efficace rispetto a uno o più obiettivi prefissati o a problemi che si pongono nello svolgimento delle attività.

Le capacità riguardano sia gli atteggiamenti che i comportamenti individuali, tra cui assumono prevalenza quelle di tipo relazionale, rispetto alle altre persone (interne ed esterne) con cui si hanno contatti o nei comportamenti di gruppo.

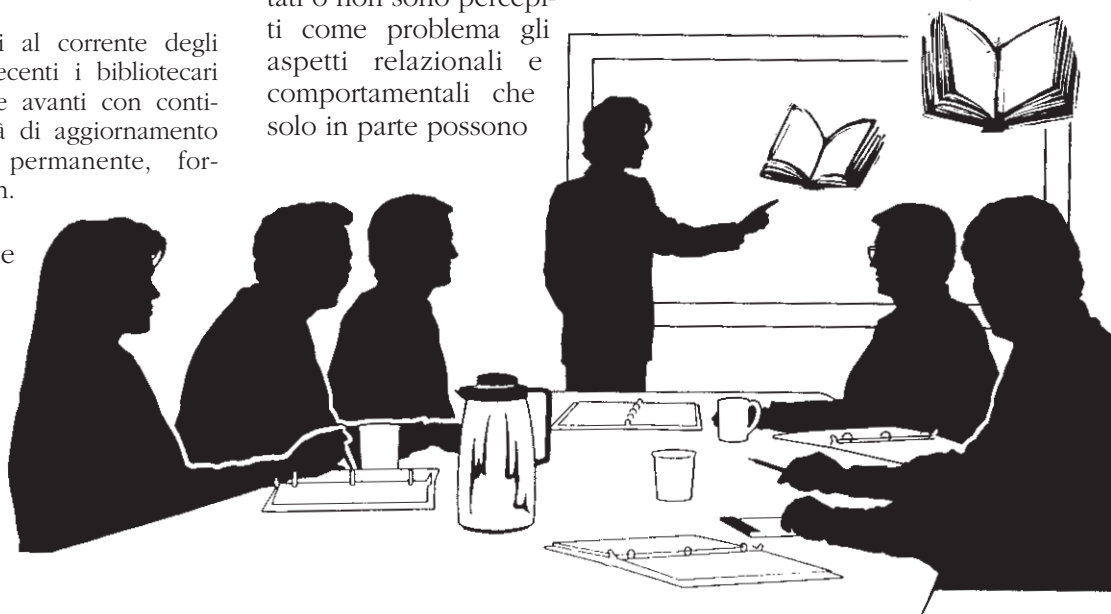
Sintetizzando si può dire che le conoscenze riguardano l'ambito del “sapere”, le abilità quello del “saper fare” e le capacità quello del “saper essere”.

Di solito è abbastanza presidiato l'ambito tecnico-specialistico mentre, erroneamente, sono sottovalutati o non sono percepiti come problema gli aspetti relazionali e comportamentali che solo in parte possono

essere acquisiti per via intuitiva. Tutti i vari aspetti devono trovare la giusta collocazione nei programmi di formazione e aggiornamento, perché sono tutti rilevanti – in momenti diversi e in entità diverse – per una professionalità che deve cimentarsi con la soddisfazione di un'utenza mutevole e sempre più esigente oltre che con la gestione di “processi” che non si presentano mai uguali nel tempo. Va posta attenzione anche alle caratteristiche soggettive dei vari operatori.

Spesso le persone pensano di possedere determinate capacità solo perché le desiderano, e perché quando agiscono si impegnano al massimo per raggiungere l'obiettivo (atteggiamento tipico del fai da te e del volontariato d'azione). L'intervento formativo, in questo caso, deve essere finalizzato ad accompagnare i soggetti a vedere ciò che non vedono, non solo a livello teorico ma anche pratico. Questo è un approccio difficile e soprattutto deve essere condiviso e non subìto.

A volte c'è anche un problema di fondo che riguarda la “capacità di imparare” dei singoli soggetti. Saper imparare è una questione di atteggiamento soprattutto mentale.



Sviluppare un atteggiamento favorevole all'apprendimento implica una serie di azioni che il più delle volte sono associate a stimoli ambientali, riconoscimenti e apprezzamento positivi, motivazioni incentivanti. Il saper imparare rappresenta inoltre la base per poter guardare in positivo anche quegli aspetti professionali per i quali non si è motivati ma che non possono essere evitati.

La formazione, in buona sostanza, dovrebbe essere finalizzata anche a individuare le potenzialità dei singoli soggetti per poter collocare ciascuno laddove meglio può essere efficace o per far emergere le capacità progettuali utili al servizio. In questo ambito è importante far maturare la tecnica dell'autovalutazione delle capacità, che consente di mettere le persone giuste al posto giusto in modo consensuale.

### La metodologia formativa

Vari sono i metodi formativi cui si può fare ricorso. Tra i metodi classici e quelli emergenti si possono qui considerare quelli che risultano di fatto prevalenti per la loro efficacia e la loro praticabilità didattica.

– *Istruzione programmata*: apprendimento “progressivo” e sequenziale, per micro-unità di sapere rispetto a un argomento complesso, la cui completa conoscenza è garantita al compimento dell'intero percorso.

– *Lezione, lettura, discussione*: approccio “accademico” classico; tradizionale relazione di insegnamento rispetto alla quale è richiesta attenzione e ascolto; l'apprendimento è vincolato alle informazioni trasmesse dal docente e alla sua capacità comunicativa.

– *Incident, caso*: analisi di una “situazione-problema” che richiede una soluzione; metodo didattico

basato sull'attivazione di analisi e di risposte a quesiti in un confronto attivo con il docente in cui l'apprendimento è sollecitato con la logica del problem-solving.

– *Simulazione, esercitazione*: apprendimento per “esercizio attivo” su argomenti, problemi, situazioni, strettamente attinenti alla specificità del lavoro con la logica del caso simulato dal vivo.

– *Gruppo esperienziale*: il gruppo è momento e strumento, motivo e movente, soggetto e oggetto dell'apprendimento; l'apprendimento passa attraverso l'analisi e la rielaborazione personale dell'esperienza individuale all'interno di un gruppo e all'interno di una problematica o di una situazione operativa.

– *Gruppo di studio, lavoro di progetto, autocas*: metodi che privilegiano la doppia dimensione del problem-analysis e la discussione e il confronto tra soggetti che condividono un obiettivo.

– *Action learning*: metodo prevalentemente assunto per formazioni manageriali; si tratta dell'assunzione di problemi reali di lavoro e organizzativi come contenuto del progetto formativo.

### L'analisi dei bisogni formativi

Per analisi dei bisogni formativi si intende comunemente un certo numero di processi che esaminano quali siano i problemi esistenti in fatto di nuove professionalità richieste, di competenze necessarie allo svolgimento del servizio, di arricchimento per tenere il passo con lo sviluppo, di apprendimento all'uso di nuove tecnologie, di aggiornamento su materie specifiche ecc.

La Direttiva ministeriale sulla formazione riporta testualmente:

Una corretta analisi serve a definire gli obiettivi della formazione.

L'analisi deve essere condotta partendo dai fabbisogni individuali e dai ruoli e dai bisogni organizzativi, alla luce delle norme che attribuiscono nuovi compiti, e tenendo conto dell'attività di programmazione delle assunzioni e di quanto previsto dai contratti e dagli accordi sindacali. [...]

L'analisi dei bisogni formativi va effettuata costantemente, in concomitanza con l'attività annuale di programmazione dell'attività amministrativa.

L'analisi dei bisogni in realtà medio-grandi può essere fatta sostanzialmente con:

- l'osservazione diretta;
- l'intervista individuale o di gruppo;
- il questionario.

Il ricorso all'intervista risulta essere lo strumento più efficace, in quanto si basa sul dialogo tra le parti e attiva un'esplicita collaborazione tra intervistatore e interlocutore dell'indagine stessa.

Un interessante progetto si è sviluppato a cura della Regione Lombardia nell'ambito di un finanziamento europeo. Nel periodo 2002-2003 è stato sperimentato un “modulo standard” per la rilevazione dei bisogni formativi dei bibliotecari in un determinato territorio (provincia) per poter programmare e attivare su quella base interventi formativi su misura. Il punto di partenza è il documento prodotto nel 2001 sulle professionalità operanti nei beni culturali e in biblioteca in particolare<sup>14</sup> e il successivo elaborato del 2002 per l'individuazione dei “profili specialistici” in biblioteca (reference, ragazzi, servizi multimediali, catalogazione, conservazione, responsabile di biblioteca, responsabile di sistema). Dai profili di competenza specifici (conoscenze disciplinari, conoscenze tecniche, abilità, comportamenti) sono stati definiti i “bilanci delle competenze” che dovrebbe possedere ogni operatore

## Biblioteche di ente locale

su ciascuno dei processi e attività che caratterizzano il servizio biblioteca attraverso l'applicazione di adeguati "indicatori" (importanza, frequenza, difficoltà) e di "livelli di padronanza" e "livelli di competenza". La rilevazione sul territorio è stata affidata a "referenti" appositamente preparati. I dati della rilevazione permettono di leggere i "fabbisogni formativi" e su questi è possibile la costruzione della proposta di programmazione di interventi formativi differenziati da attivare sul territorio.

### La progettazione e programmazione dei piani di formazione

Il programma di formazione e aggiornamento e il personale in esso impegnato deve risultare ben esplicitato nel PEG della biblioteca. Il programma, come detto sopra, deve essere basato sulla rilevazione dei bisogni formativi legati strettamente alla professione, alla qualità dei servizi erogati e all'orientamento all'utenza, ma gli interventi devono essere differenziati per categoria di appartenenza e funzioni assegnate, quindi con riferimento specifico alle "aree di interesse formativo" riportate nella tabella 1. A tale scopo possono essere utili anche i feedback derivanti dai sistemi di valutazione che vengono adottati e di cui si parla in altro paragrafo.

Alcune delle aree di intervento riportate nella tabella sono evidentemente specifiche e riservate esclusivamente al personale della biblioteca, altre sono comuni a tutto il personale dell'ente locale e su queste si possono attivare sinergie programmatiche ed economie di scala con interventi formativi collettivi.

Nella programmazione degli interventi formativi è necessario tener conto che nel sistema di qualità

della biblioteca moderna che opera per processi<sup>15</sup> vi sono due aspetti gestionali che stanno assumendo sempre più importanza strategica.

Il primo riguarda i rapporti, i comportamenti e le relazioni comunicative e informative tra il bibliotecario e il cittadino utente-cliente (informazione, assistenza, quick reference, reference interview, referral ecc.)<sup>16</sup> e merita l'attivazione di specifici moduli formativi a diversi livelli di approfondimento.

Il secondo si riferisce alla "gestione delle collezioni"<sup>17</sup> nelle sue articolate entità (progettazione, sviluppo, promozione, monitoraggio, valutazione, revisione<sup>18</sup> ecc.) rispetto alla quale necessita attivare più moduli formativi differenziati e integrati tra loro.

È scontato che in queste biblioteche l'organizzazione e la cooperazione sono a un livello quanto meno buono e di conseguenza tutto l'aspetto relativo al "trattamento catalografico" dei documenti (una serie di operazioni di carattere specialistico) avviene a livello centralizzato dove è richiesto l'intervento del bibliotecario catalogatore di elevata professionalità. La formazione e l'aggiornamento specialistico in questo ambito non deve essere oggetto dei programmi e dei piani di formazione dei bibliotecari delle singole biblioteche, bensì solo dei catalogatori del centro-rete.

Particolare attenzione va posta alla fase preparatoria all'attuazione de-

gli interventi. È una fase in cui, per evitare errori, bisogna riflettere anche su alcuni particolari principi generali dell'apprendimento.

– *La motivazione*: nessuno impara se non è motivato a farlo e quindi occorre attivare adeguati stimoli.

– *La verifica*: quando un soggetto verifica quanto sta apprendendo, apprende più velocemente.

– *Il trasferimento negativo*: un soggetto che ha imparato in modo sbagliato ha più difficoltà ad apprendere in modo corretto.

– *Il ritmo*: gli interventi devono essere adeguatamente programmati nel tempo disponibile e previsto.

– *La ripetizione*: non si devono ripetere atti che danno luogo a errore, ma quelli che producono utilità.

– *L'appiattimento*: dopo un iniziale apprendimento rapido si riverifica un periodo di stasi.

– *Gli incentivi*: l'apprendimento è agevolato da incentivi condivisi e desiderati.

### Le scelte operative

Nell'ente locale, secondo la prassi normativa in vigore dal 2000 (Testo unico), i piani di formazione vengono adottati e gestiti dal dirigente/responsabile di servizio.<sup>19</sup> Per evidenti ragioni tecniche è opportuno e necessario che le proposte siano "sempre" predisposte dal bibliotecario responsabile di struttura. Tale pacchetto formativo

Tab. 1 - Aree di interesse formativo

Gestione attività interne (trattamento dei documenti, gestione collezioni, magazzino, sale tematiche)	Gestione attività front-line (reference, multimedialità, promozione)
Comunicazione e marketing	Programmazione, pianificazione e controllo
Rilevazione e misurazioni	Gestione contabile-amministrativa
Gestione del personale	Relazioni e dinamiche di gruppo
Innovazione tecnologica	Sicurezza

andrà a costituire lo “sviluppo articolato” della parte riservata al servizio biblioteca nell’ambito del “piano generale” di formazione programmata “annuale e triennale” del personale dell’ente.

Non va dimenticato inoltre che il quadro generale e la suddivisione e destinazione delle risorse riservate ai “programmi annuali e pluriennali delle attività di formazione professionale, riqualificazione e aggiornamento del personale per adeguarlo ai processi di innovazione”<sup>20</sup> vengono definiti, a livello di singolo ente, nella trattativa decentrata. Gli accordi dovrebbero prevedere anche delle fasi di “monitoraggio/controllo *in itinere*” e la verifica dei risultati attesi affinché sia certa l’efficacia dell’intervento formativo.

La dirigenza si avvale, spesso, di consulenze esterne per l’elaborazione dei piani-programma. La consulenza può aiutare a trovare la risposta più idonea alle esigenze formative interne solo dopo che queste sono state rilevate e finalizzate, ma non può essere sostitutiva della dirigenza o fornitrice di pacchetti predefiniti. Il management deve svolgere un ruolo attivo nella formazione e aggiornamento per la valorizzazione delle risorse professionali necessarie al miglioramento organizzativo e al raggiungimento degli obiettivi.

La formazione può essere prevista in sede, presso l’ente, oppure all’esterno presso le sedi dei soggetti formatori. Questi possono essere docenti interni, incaricati esterni sulla base del loro curriculum vitae corrispondente alle caratteristiche specialistiche degli interventi formativi oppure docenti di agenzie formative scelte sulla base di uno screening delle loro offerte formative o meglio ancora sulla base di bandi pubblici secondo la normativa vigente per gli appalti di servizi. In questi bandi devono essere definiti dei capitoli nei

quali è opportuno garantirsi la qualità richiesta attraverso una griglia di valutazione e pesature diversificate per la scelta, come ad esempio:

- progetto formativo generale e particolare;
- accreditamento pubblico e privato;
- esperienza specifica e documentata sul servizio, tema, argomento;
- curriculum professionale dei formatori;
- metodologie impiegate;
- sistemi di qualità applicabili;
- tipologia attrezzature disponibili;
- presenza in un determinato territorio.

Vanno inoltre richiesti e verificati gli strumenti e i meccanismi messi a disposizione per la “certificazione” della formazione, ad esempio prendendo in considerazione uno o più elementi tra quelli qui riportati o altri a seconda delle esigenze specifiche:

- valutazione della validità dei corsi;
- numero minimo di ore;
- test di apprendimento finale;
- questionari di apprezzamento dei partecipanti;
- esami finali.

Una certa attenzione programmatica va mantenuta verso i possibili sviluppi della cosiddetta formazione a distanza di terza generazione (e-learning) che negli ultimi anni ha avuto una progressiva crescita qualitativa grazie all’uso del computer e delle reti, di adeguati software e di sistemi e strumenti che Internet ha reso familiari (interfacce web, e-mail, chat, videoconferenze ecc.) e che possono facilitare le interazioni tra i soggetti docenti e discenti.

Ciò è contemplato anche dalla Direttiva:

I mutamenti organizzativi in atto, l’introduzione di nuove tecnologie, l’esistenza di una rete nazionale e il diffondersi del telelavoro debbono portare a ripensare i luoghi e le tec-

niche della formazione. La progettazione delle attività formative, quindi, dovrà considerare anche le diverse metodologie di formazione a distanza (videoconferenza, e-learning) che permettono di assicurare l’efficienza e l’efficacia della formazione. L’adozione di tali tecnologie comporta notevoli investimenti iniziali e, al pari di altri progetti di automazione, richiede un’attenta pianificazione, soprattutto al fine di tenere conto degli obiettivi della formazione, dei destinatari e dell’integrazione con le tradizionali metodologie d’aula. I programmi di formazione a distanza, inoltre, dovranno prevedere una organizzazione modulare e una gestione flessibile, affinché possano venire incontro alle esigenze formative individuali.

La formazione a distanza trova ancora molte difficoltà, diffidenze e resistenze che per alcuni temi o argomenti possono anche essere giustificate. Occorre però avere la consapevolezza delle opportunità consentite dalle tecnologie e da Internet (tempi reali di contatto e colloquio, possibilità di monitoraggio e di verifica, rispetto del percorso didattico ecc.). Interessanti sono i progetti “learning by doing” che vedono come proprio elemento fondante il collegamento diretto e immediato tra momento formativo e applicazione operativa, visto che le conoscenze sono acquisite attraverso la concreta utilizzazione delle nuove tecnologie. La formazione a distanza ha comunque due grandi pregi: consente al dipendente di non abbandonare il posto di lavoro e lasciarlo libero di decidere, magari in relazioni al proprio carico di lavoro o agli orari di apertura al pubblico, in quali momenti dedicarsi alla formazione.

Questo contesto era stato messo a fuoco per alcuni aspetti, anche se probabilmente finalizzati alla formazione dei responsabili di struttura con funzioni dirigenziali, già nella Finanziaria 2002<sup>21</sup> laddove recita:

Le amministrazioni pubbliche promuovono iniziative di alta formazione del proprio personale, anche ai fini dell'accesso alla dirigenza, favorendo la partecipazione dei dipendenti ai corsi di laurea, anche triennali, organizzati con l'impiego prevalente delle metodologie di formazione a distanza per finalità connesse alle attribuzioni istituzionali delle amministrazioni interessate. A tale fine, nei limiti delle ordinarie risorse destinate all'aggiornamento e alla formazione del personale, le amministrazioni pubbliche e le relative scuole o strutture di formazione, sentite le organizzazioni sindacali, possono anche erogare borse di studio del valore massimo corrispondente all'iscrizione ai suddetti corsi di laurea o provvedere al relativo rimborso.

L'aspetto interessante e innovativo che qui si coglie è che per la questione delle risorse finanziarie da utilizzare si è fuori dall'ambito della contrattazione collettiva decentrata, ma soltanto all'interno degli obblighi di informazione e concertazione, e ovviamente le risorse devono essere quelle in cui l'ente ha competenza esclusiva e che non incidono sui "fondi" della produttività e sviluppo delle risorse umane.<sup>22</sup> Da ciò deriva anche l'altra considerazione, che se l'esigenza si presenta dopo la predisposizione del piano di formazione, l'approvazione del bilancio di previsione e l'assegnazione del PEG si può operare con "variazioni" o "storni" di bilancio per le finalità del caso.

Vi sono inoltre delle nuove possibilità formative emerse dalla recente normativa sulla dirigenza,<sup>23</sup> più nota per l'introduzione del famigerato *spoyl system* (che sui beni culturali ha già lasciato un pesante segno) laddove prevede anche per gli enti locali<sup>24</sup> la possibilità della "delega parziale" delle funzioni dirigenziali ai dipendenti delle posizioni funzionali più elevate<sup>25</sup> (quindi anche per il biblio-

tecaro responsabile di struttura). La legge infatti dispone anche la possibilità di interscambio tra il settore pubblico e il settore privato, in una maggiore flessibilità di mercato, per la ricerca di un'opportunità formativa aggiuntiva a quelle classiche, fermo restando la compatibilità con le esigenze dell'ente. Nuovi percorsi da sperimentare!

In questa ottica di ricerca di alternative valide nel campo della formazione professionale, le pubbliche amministrazioni possono anche affrontare il tema della formazione preventiva all'inserimento lavorativo, dialogando con le università e con gli altri istituti formativi pubblici e privati, ponendosi come "datori di lavoro" con precise esigenze produttive e quindi inseriti a pieno titolo nel variegato mercato del lavoro.

Una funzione importante, anche se ancora di avvio, è quella che stanno assumendo gli enti pubblici delegati alla formazione e recentemente riformati: la Scuola superiore della pubblica amministrazione locale (Sspal),<sup>26</sup> che offre "pacchetti formativi" agli enti locali, e il Formez<sup>27</sup> con il consolidato metodo del corso-concorso Ripam per la selezione iniziale degli aspiranti dipendenti e con interventi di formazione e consulenza diversa a favore degli enti. Vari sono gli istituti attivati a livello regionale in virtù delle competenze delegate in materia di formazione professionale.<sup>28</sup>

Altre serie opportunità sono state offerte dai notevoli contributi dell'Unione europea per gli anni 2000-2006 che alcune regioni hanno potuto inserire nei propri Programmi operativi (Por). In tali programmi sono già stati attivati diversi corsi nell'ambito dei beni culturali e alcuni nell'area specifica delle biblioteche: corsi master per bibliotecari già dipendenti e corsi di formazione a tutto campo

per l'inserimento lavorativo di cittadini non occupati.

Ha fatto finalmente l'ingresso negli enti locali, anche se in pochi casi sporadici in biblioteca, la forma di rapporto lavorativo definita "contratto di formazione lavoro". Già contemplata dal punto di vista normativo e legislativo sia per il privato che per gli enti pubblici,<sup>29</sup> ha assunto valenza sostanziale negli enti locali con l'inserimento nel CCNL solo nel 2000.<sup>30</sup>

Tali contratti possono essere stipulati:

- per l'acquisizione di professionalità elevate (max 24 mesi);
- per agevolare l'inserimento professionale mediante un'esperienza lavorativa che consenta un adeguamento delle capacità professionali al contesto organizzativo e di servizio (max 12 mesi).

La disciplina normativa è quella dei contratti a tempo determinato. È previsto un periodo obbligatorio di formazione, e il contratto si risolve automaticamente alla scadenza e non vi può essere proroga o rinnovo. Il rapporto di formazione lavoro può invece essere trasformato in rapporto a tempo indeterminato se vi è la contemporanea valutazione positiva dell'acquisizione professionale avvenuta e l'esigenza strutturale di nuovo personale nel servizio. Una modalità interessante da tenere in seria considerazione per la biblioteca. Essa, di fatto, permette tre obiettivi certi e uno possibile:

- a) promuovere l'occupazione giovanile;<sup>31</sup>
- b) favorire una formazione professionale;
- c) testare le attitudini degli aspiranti dipendenti;
- d) attivare un eventuale inserimento "produttivo" nel servizio.

Per i piccoli enti la formazione può costituire un grosso problema organizzativo e finanziario che però può essere facilmente ed efficacemente superato attraverso la



“cooperazione”.<sup>32</sup> In virtù di una Convenzione si possono attivare delle sinergie sia tecniche che finanziarie per programmi da tenersi a livello territoriale che oltretutto hanno la peculiarità di “far crescere” professionalità omogenee utili a erogazione di servizi omogenei. Ciò è fattibile con dei protocolli di intesa, tra il sindacato e i comuni, in una contrattazione decentrata collettiva “territoriale”.<sup>33</sup>

Dal punto di vista pratico si suggerisce di adottare una formazione “comune” all’interno di un medesimo Sistema bibliotecario o di un consorzio in un contesto progettuale e con una ricerca di modalità operative coordinate e condivise. La formazione “associata” richiede, infatti, oltre alla volontà politica di attivarla, anche una particolare attenzione alla progettazione degli interventi sulla base della rilevazione del bisogno comune. L’unicità del soggetto gestore favorisce inoltre la semplificazione burocratica e operativa, pur in un percorso che deve avere momenti collegiali di confronto tra i bibliotecari dei singoli enti.

Per quanto sin qui esaminato appare opportuno, comunque, che siano previsti nel regolamento sull’Ordinamento degli uffici e dei

servizi<sup>34</sup> di ciascun ente alcuni punti fissi circa le modalità, gli obiettivi, la sperimentazione, la ricerca di forme di nuova proposizione, la scelta delle priorità per la predisposizione dei piani di formazione e per l’organizzazione degli interventi.

### La valutazione dei risultati della formazione

L’obiettivo della valutazione è quello di verificare con opportuni strumenti l’avvenuto apprendimento (verifica di apprendimento) e il reale utilizzo di quanto acquisito (verifica di trasferimento). Verificare non vuol dire valutare o misurare ma “dare valore”, cioè assumere conoscenza degli effetti prodotti dall’azione formativa.

L’analisi qualitativa può essere fatta con la somministrazione di questionari intermedi e finali durante le fasi di apprendimento, con possibilità anche di verificare l’adeguatezza dei contenuti o dei metodi di docenza rispetto alle esigenze o alle aspettative dei soggetti in formazione.

È opportuno effettuare un follow-up di verifica dopo un certo tempo per valutare l’efficacia del trasferimento avvenuto e il perdurare nel tempo dei cambiamenti acquisiti.

È importante verificare quanto di ciò che è stato appreso viene trasferito dai singoli nel lavoro e agli altri colleghi.

I risultati attesi su cui si misura l’efficacia della formazione attengono a:

- incremento delle competenze;
- modifica dei comportamenti;
- raggiungimento di nuovi risultati;
- miglioramento quantitativo e qualitativo dei servizi.

La valutazione dei risultati della formazione è volta anche a misurare l’efficacia e l’efficienza degli

interventi formativi. Si può pertanto rilevare il giudizio dei partecipanti alle attività formative rispetto alla struttura dell’intervento, alla sua realizzazione (qualità delle lezioni, delle discussioni, delle simulazioni ecc.) e in particolare:

- la coerenza dei contenuti rispetto alle aspettative;
- la compatibilità della durata in rapporto ai temi trattati;
- la trasferibilità/applicabilità nell’attività lavorativa di quanto trattato;
- il raggiungimento degli obiettivi predefiniti;
- l’efficacia didattica del docente;
- l’efficacia degli strumenti utilizzati durante le lezioni.

Sull’aspetto valutativo va richiamata ancora la Direttiva che afferma:

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.

Per misurare l’efficacia dei risultati dell’azione formativa intrapresa, pertanto, occorre tenere ben presenti le valutazioni espresse dai partecipanti alle attività formative, quelle dei dirigenti delle amministrazioni e, infine, le valutazioni espresse dai cittadini che usufruiscono dei servizi delle pubbliche amministrazioni. Sono i cittadini che debbono poter riscontrare un miglioramento continuo delle prestazioni ad essi rese.

Dal punto di vista pratico è sostanzialmente opportuno effettuare valutazioni su più fronti:

- un questionario di ingresso per la valutazione delle conoscenze, all’inizio del corso o del modulo didattico;
- un questionario di uscita per la valutazione dell’apprendimento, relativo al modulo specifico;
- una prova o verifica pratica finale, complessa e selettiva, per il conferimento di un eventuale atte-



## Biblioteche di ente locale

stato comprovante l'avvenuta acquisizione di competenze professionali;

– un questionario di soddisfazione.

A questi va aggiunta la valutazione del docente sull'organizzazione e sui partecipanti al corso:

– un questionario sul "clima di aula" (organizzazione, materiali, strumenti, orari, assistenza, chiarezza di obiettivi).

Questa fase, per non risultare riduttiva, deve essere seguita dalla valutazione sul lavoro in periodi successivi al corso da parte dei responsabili di struttura e quindi è opportuno attivare:

– un questionario "on the job" per valutare l'incremento delle competenze a valle degli interventi formativi;

– una valutazione diretta (es. con voce da inserire nella scheda valutativa annuale).

Infine è interessante oltre che innovativo testare se l'utenza della biblioteca ha percepito gli effetti o i cambiamenti positivi derivanti dall'attività formativa dei loro interlocutori bibliotecari.

Si può quindi attivare la somministrazione di:

– un questionario specifico per rilevare la "percezione" del miglioramento delle relazioni comunicative e del servizio a valle degli interventi formativi;

– l'inserimento di voci specifiche in altro questionario predisposto per la rilevazione della qualità percepita e il grado di soddisfacimento delle aspettative.

La predisposizione dei vari questionari e gli interventi di rilevazione sono a carico della dirigenza e dei responsabili di struttura che per ragioni organizzative o di competenza specialistica richiesta possono an-

che affidare a terzi il tutto, così come recita la Direttiva:

In particolare, i dirigenti dovranno attivarsi, ove possibile con il supporto dei propri uffici o rivolgendosi a soggetti esterni, per valutare il "cambiamento" prodotto dalla formazione: in termini di crescita professionale individuale, impatto organizzativo e miglioramento della qualità dei servizi. [...]

La valutazione dei singoli partecipanti non deve basarsi soltanto sul gradimento, ma sul grado di apprendimento, le capacità e i risultati dei singoli: l'obiettivo, infatti, è la misurazione del cambiamento apportato dalle attività formative. Le modalità di verifica non debbono esaurirsi nella attribuzione di un voto o di un punteggio, ma possono rispondere anche ad una logica binaria di certificazione di risultato positivo o negativo dell'attività di formazione. I risultati della valutazione dovranno confluire in una banca dati per essere rielaborati, e poter così avviare un nuovo ciclo di programmazione delle attività formative.

Il monitoraggio e la valutazione possono essere svolti da sistemi di auditing interni.

Qualora all'interno non siano disponibili adeguate risorse, e nei casi in cui i piani di formazione interessino numerose unità di personale, monitoraggio e valutazione possono essere affidati a società esterne selezionate per svolgere tale attività.

## Altri aspetti da considerare

In molti enti locali si pone, a fronte di quanto descritto, il problema dell'organizzazione di "uffici formazione" che siano deputati alla gestione dei "piani di formazione complessivi" con il supporto, la competenza e la responsabilità applicativa dei singoli responsabili di struttura.

Questa modalità organizzativa può garantire la dimensione costante o permanente dell'accrescimento professionale dei dipendenti come uno degli elementi sostanziali, se non principale, della "gestione delle risorse umane".

Anche in questo caso c'è coerenza con la Direttiva laddove scrive:

I cambiamenti in atto nelle pubbliche amministrazioni richiedono la presenza di personale qualificato e aggiornato; da un lato per garantire l'effettività delle riforme normative, dall'altro per intervenire su eventuali meccanismi di esclusione e demotivazione che possono derivare dai processi di innovazione.

Per questo è necessario istituire, se assenti, strutture dedicate alla formazione e alla valorizzazione delle risorse umane, che assicurino la pianificazione e la programmazione delle attività formative: non solo per aumentare il rapporto percentuale tra spesa per la formazio-

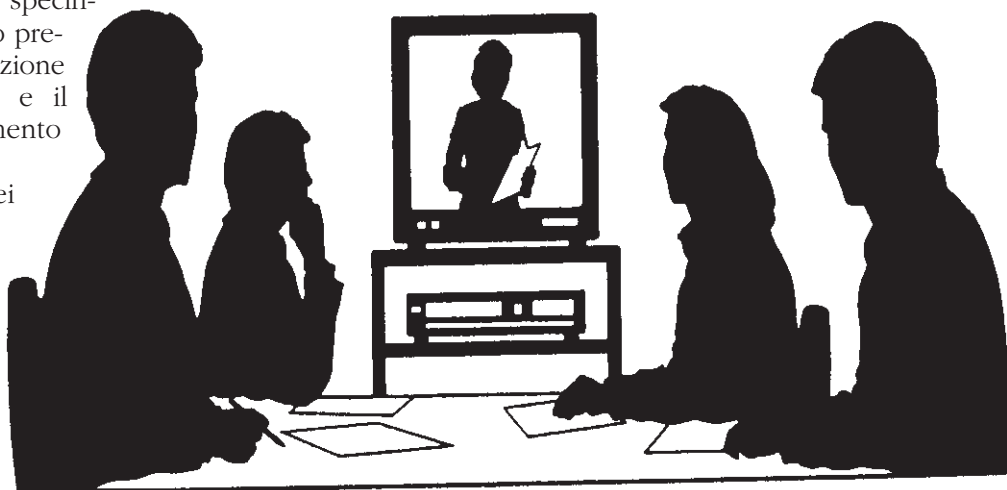


Fig. 1 - Schema di riepilogo del processo di formazione

ne e monte retributivo, ma anche il numero di destinatari e le ore di didattica.

È utile, a proposito di quanto sopra riportato, realizzare, attraverso un adeguato sistema di raccolta dati, un continuo benchmarking con altre biblioteche di ente locale e di aziende pubbliche e/o private di servizi.

È importante, infine, tenere presente che la formazione è fortemente correlata ai “crediti formativi” da inserire tra i criteri per il riconoscimento<sup>35</sup> della progressione orizzontale o per la partecipazione alla selezione per la progressione verticale, alla pesatura delle posizioni organizzative, conferimento e pesatura degli incarichi dirigenziali. La formazione, quindi, come un tassello di notevole rilievo all'interno di una strategia di sviluppo complessivo delle risorse umane. A questo scopo, e non solo, gli uffici personale, o equivalenti come competenza, dovrebbero istituire per ogni dipendente, quindi anche per il bibliotecario, un “curriculum vitae progressivo” che registri la vita del credito formativo e del credito lavorativo.

### Note

<sup>1</sup> Argomento ampiamente trattato nel cap. 1 del libro di NERIO AGOSTINI, *La gestione della biblioteca di ente locale*, Milano, Editrice Bibliografica, 2002.

<sup>2</sup> Legge 15 marzo 1997, n. 59 – *Delega al governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della pubblica amministrazione e la semplificazione amministrativa*.

<sup>3</sup> Legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3 – *Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione*.

<sup>4</sup> D.p.c.m. 28 novembre 2000 - *Codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni*.

<sup>5</sup> Direttiva 13 dicembre 2001 della Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della funzione pubblica – *Formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni*, che segue e aggiorna la precedente direttiva del 24 aprile 1995.

<sup>6</sup> Art. 23 del Contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) del comparto del personale delle regioni e autonomie locali 1998-2001, entrato in vigore il 1° aprile 1999, e accordi biennali integrativi del 14 novembre 1999 e 5 ottobre 2001.

<sup>7</sup> Pubblicato nel 2002 dalla Scuola superiore della pubblica amministrazione - Osservatorio sui bisogni formativi nella pubblica amministrazione.

<sup>8</sup> *Il servizio bibliotecario pubblico: li-*

*nee guida IFLA/Unesco per lo sviluppo*, edizione italiana a cura della Commissione nazionale biblioteche pubbliche dell'AIB, Roma, AIB, 2002.

<sup>9</sup> *Manifesto IFLA/Unesco sulle biblioteche pubbliche*, 1994.

<sup>10</sup> Paragrafi 5.7 e 5.8 delle linee guida, *cit.*

<sup>11</sup> Art. 7, comma 4, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 - *Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*.

<sup>12</sup> Cfr. N. AGOSTINI, *L'accesso del personale in biblioteca. Programmazione, modalità di ricerca, selezione e inserimento delle professionalità*, “Biblioteche oggi”, 20 (2002), 9, p. 18-27.

<sup>13</sup> Cfr. Circolare 27 dicembre 2000, n. 6350/4.7. della presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per la funzione pubblica – *Valenza ai fini dell'accesso al pubblico impiego dei titoli universitari previsti dall'art. 3 del regolamento in materia di autonomia didattica degli atenei, adottato con decreto del Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica n. 509 del 3 novembre 1999*; ALBERTO PETRUCCIANI, *La laurea in biblioteconomia: finalità e prospettive dei nuovi ordinamenti universitari*, “Bollettino AIB”, 41 (2001), 2, p. 145-155; ALBERTO PETRUCCIANI – SIMONA TURBANTI, *I corsi universitari dopo la riforma: per un'analisi dei contenuti delle offerte didattiche*, “Bollettino AIB”, 41 (2001), 4, p. 493-500; FRANZ BERGER, *Europa ante portas: riflessioni sull'offerta formativa delle università italiane con l'avvio del sistema 3+2 (laurea primo livello + laurea specialistica)*, “Bollettino AIB”, 41 (2001), 4, p. 481-492.

<sup>14</sup> Cfr. *Le professionalità operanti nel settore dei servizi culturali. Le biblioteche lombarde*, a cura di Satef s.r.l., Milano, Regione Lombardia – IREF, 2001.

<sup>15</sup> Linee guida 39 – *Sistema qualità – Applicare la norma UNI EN ISO 9001:2000*, Milano, UNI, 2002; ALESSANDRO SARDELLI, *Dalla certificazione alla qualità totale*, Milano, Editrice Bibliografica, 2001.

<sup>16</sup> Cfr. NERIO AGOSTINI, *La gestione della biblioteca di ente locale*, *cit.*, cap. 7; CARLA LEONARDI, *I servizi di informazione al pubblico*, Milano, Editrice Bibliografica, 2000; GIOVANNI DI DOMENICO – MICHELE ROSCO, *Comunicazione*

## Biblioteche di ente locale

e marketing della biblioteca, Milano, Editrice Bibliografica, 1998.

<sup>17</sup> Cfr. NERIO AGOSTINI, *La gestione della biblioteca di ente locale*, cit., cap. 8; GIOVANNI SOLIMINE, *Le raccolte delle biblioteche*, Milano, Editrice Bibliografica, 1999; *Biblioteche per bambini e ragazzi: costruzione, gestione e promozione delle raccolte*, a cura di Giovanna Malgaroli, Roma, Associazione italiana biblioteche, 2000; *Dal libro alle collezioni*, Milano, Provincia di Milano – Settore cultura e sistemi bibliotecari intercomunali, 2002.

<sup>18</sup> Numerosi su questo tema gli interventi a seminari di studio e corsi professionali di Loredana Vaccari. Si vede inoltre: CARLO CAROTTI, *Gli acquisti in biblioteca*, Milano, Editrice Bibliografica, 1989; *La revisione del patrimonio tra teoria e realtà*, a cura di Paolo Galimberti e Loredana Vaccari, Milano, Regione Lombardia – AIB Comitato regionale lombardo, 1996; SERGIO STAFFIERE, *La revisione coordinata del patrimonio librario*, "Biblioteche oggi", 19 (2001), 2, p. 64-70.

<sup>19</sup> Dirigente o posizione organizzativa

assegnatario di PEG e quindi titolare/responsabile della gestione.

<sup>20</sup> Art. 4, comma 2, lettera del CCNL.

<sup>21</sup> Art. 19, comma 14, legge 28 dicembre 2001, n. 448 – *Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello stato (Finanziaria 2002)*.

<sup>22</sup> Art. 15 del CCNL.

<sup>23</sup> Legge 15 luglio 2002, n. 145 – *Disposizioni per il riordino della dirigenza statale e per favorire lo scambio di esperienze e l'interazione tra pubblico e privato*.

<sup>24</sup> Circolare 23 ottobre 2002, *Limiti di estensibilità delle disposizioni della legge 15 luglio 2002, n. 145 al personale degli enti locali*, emessa dal Ministero dell'interno – Dipartimento per gli affari interni e territoriali.

<sup>25</sup> Art. 17, comma 1 bis, del d.lgs. 165/2001, citato, introdotto dall'art. 2 della legge 145/2001 citata.

<sup>26</sup> <<http://www.sspal.it>>.

<sup>27</sup> <<http://www.formez.it>>.

<sup>28</sup> Istruzione e formazione tecnica superiore (IFTS) post scuola secondaria di competenza delle regioni (decreto

min. pubbl. istruz. 31 ottobre 2000 – GU n.29 del 5 febbraio 2001).

<sup>29</sup> Regolamentazione adottata in fasi successive da diverse disposizioni dal d.l. 30 ottobre 1984, n. 726 sino alla legge 24 giugno 1997, n. 196.

<sup>30</sup> Accordo nazionale, biennio 1998-1999, del 14 settembre 2000, relativo alle "code contrattuali" del CCNL del 31 marzo 1999 per il personale degli enti locali.

<sup>31</sup> Limite di età di 32 anni, stabilito dall'art. 16, comma 1, della legge 9 luglio 1994, n. 451.

<sup>32</sup> Legge 3 agosto 1999, n. 265 – *Disposizioni in materia di autonomia e ordinamento degli enti locali, nonché modifiche alla legge 8 giugno 1990, n. 142*.

<sup>33</sup> Art. 23, comma 4, e art. 6 del CCNL.

<sup>34</sup> Art 89 del d.lgs. 18 agosto 2000 n. 267 – *Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*.

<sup>35</sup> Cfr. N. AGOSTINI *Cosa cambia per il bibliotecario di ente locale. Rischi, vantaggi e sviluppi possibili alla luce della normativa e dell'applicazione del CCNL*, "Biblioteche oggi", 20 (2002), 2, p. 18-36.