

Formazione e reclutamento del personale per le biblioteche

Riunire attorno a uno stesso tavolo esperienze di gestione delle risorse umane provenienti da tutta Italia significa misurarsi con contesti e modelli di servizio profondamente differenti. Per un'analisi che voglia prendere spunto da fattori comuni viene allora più naturale rivolgersi alle traiettorie generali di evoluzione delle biblioteche, osservando quei mutamenti dell'ul-

timo decennio che hanno inciso sui processi di selezione, formazione e sviluppo del personale impiegato nel servizio.

Il più forte condizionamento nelle politiche di gestione delle risorse umane è da ricondursi, per quasi tutti i contesti, ai vincoli assunzionali imposti agli enti locali. Il blocco del turnover in cui è stata coinvolta la pubblica amministrazione ha condotto progressivamente le biblioteche verso gli affidamenti di servizio mediante gara, delegando interi ambiti di gestione alle cooperative sociali. Laddove non si sono costruite soluzioni alternative, questi soggetti terzi sono entrati con un ruolo preminente nella gestione del personale che opera in biblioteca. Ne consegue che se un tempo la selezione e la formazione delle risorse umane rimaneva interna all'istituzione, oggi questa funzione resta in capo a operatori di mercato, che faticano a conciliare gli investimenti in sviluppo delle risorse umane con il contenimento dei costi di servizio imposto dalla procedura di affidamento. Si configura così in molti contesti una separazione contrattuale e generazionale tra il personale che opera sul medesimo servizio. Da un lato troviamo il personale con maggiore anzianità che gode di migliori retribuzioni e tutele garantite dallo status di dipendente pubblico, e dall'altra abbiamo una fascia di giovani operatori, spesso con profili molto qualificati, che sono trattati con condizioni economiche e contrattuali meno favorevoli. Una differenza che, insieme al più veloce turnover del personale che opera sull'appalto, ostacola quel processo di integrazione dei percorsi di formazione e di carriera che si ritiene necessario per sostenere l'evoluzione del servizio bibliotecario. Infatti, se è vero che oggi le biblioteche sono sedi di sperimentazione tecnologica e porte di accesso facilitato all'innovazione digitale; promotori di lifelong learning; luoghi di incontro tra attori sociali del territorio coinvolti in forme di coprogettazione, è facilmente comprensibile come occorra ripensare e aggiornare i profili professionali che compongono lo staff delle reti e delle singole strutture coinvolte in questo processo di cambiamento.

Il confronto strategico emerso durante il tavolo di lavoro si è articolato su quattro livelli

Un primo livello di analisi si rifà direttamente alla dimensione cooperativa di rete. Già oggi i più avanzati sistemi bibliotecari rappresentano la principale opportunità per due diverse azioni di integrazione: mettere in rete le competenze dello staff di realtà singole; dise-

gnare i processi di coordinamento tra il personale della pubblica amministrazione e il personale delle organizzazioni che intervengono come fornitori di servizio. Le reti bibliotecarie consentono di fare *empowerment* del personale guidandone l'aggiornamento e facilitando il trasferimento degli strumenti di lavoro tangibili e intangibili. Inoltre le reti facilitano la condivisione di costi rendendo possibile la presenza di figure specialistiche utili ad arricchire le competenze di rete e indispensabili per sostenere i processi di innovazione e di sviluppo. Una dinamica, già osservata in molti contesti, è rappresentata dalla specializzazione dei servizi informatici e tecnologici, che trovano a livello di sistema bibliotecario i margini di sostenibilità per incentivare i processi di automazione e quelli di sviluppo delle piattaforme tecnologiche. Analogamente, la Rete delle Reti potrebbe rappresentare un ulteriore livello di cooperazione, estendendo la condivisione di figure su nuovi settori di specializzazione, quali, ad esempio, quelli legati alla *digital transformation*, alla progettazione e ri-progettazione degli spazi e dei modelli di servizio, oppure i percorsi legati alla elaborazione di contenuti sotto forma di progetti da adattare e scalare sulle esigenze del singolo contesto.

Un secondo livello da considerare per orientare lo sviluppo delle risorse umane verso il nuovo ruolo che sta assumendo la biblioteca nel panorama dell'offerta dei servizi pubblici è l'integrazione dei percorsi formativi. Infatti, laddove intervengono azioni più o meno marcate di esternalizzazione è inevitabile osservare una frammentazione dei processi di formazione degli operatori, condizionati dal fatto che il personale risponde a esigenze organizzative diverse, talvolta incaricate su orizzonti temporali di breve periodo. La cooperazione può giocare un prezioso ruolo di ricomposizione, sostenendo i singoli sistemi bibliotecari nell'assumere la guida dei processi formativi sui rispettivi territori per svolgere un'azione di integrazione di competenze verso tutti coloro che operano a vario titolo sulla rete, indipendentemente dal regime contrattuale con cui agiscono. A supporto di questa prospettiva la Rete delle Reti potrebbe rappresentare quel prezioso tavolo di confronto dove mettere in comune strumenti ed esperienze, aprendo un dialogo con realtà come AIB ed elaborando percorsi che si arricchiscano delle reciproche competenze dei soggetti partecipanti.

Il terzo piano di intervento sulle risorse umane mira a costruire una riflessione attorno al profilo profes-



Adriano Solidoro, alla lavagna, ha coordinato alcuni momenti salienti del think tank

sionale del bibliotecario, che, nel caso delle biblioteche di pubblica lettura, vive in questi anni l'esigenza di arricchirsi di nuove competenze professionali, ampliando gli standard della formazione accademica di settore. Tra gli addetti ai lavori va consolidandosi la consapevolezza che la biblioteca di pubblica lettura è un luogo a vocazione sociale e relazione, è un luogo della conoscenza ma è anche uno snodo delle relazioni sociali che si articolano sul suo territorio; tuttavia questa evoluzione del concetto di servizio non ha ancora prodotto la conseguente modifica del ventaglio delle competenze professionali da ricondurre al profilo tipico delle competenze necessarie per il bibliotecario del prossimo decennio.

Le biblioteche di altri paesi europei offrono esempi interessanti di staff composti da professionalità differenziate. Benché anche in Italia non manchino esempi di biblioteche che si ispirano ai modelli di servizio più eclettici, si registra l'esigenza di affrontare questa transizione verso una diversificazione dei profili professionali presenti in biblioteca attivando ambiti di discussione pubblica, cui una realtà come Rete delle Reti potrebbe fare da valido stimolo al dibattito insieme a tutti i soggetti che presidiano l'evoluzione del ruolo professionale, a cominciare dal significativo lavoro condotto da AIB negli ultimi anni.

Il quarto e ultimo ambito di riflessione emerso al tavolo di lavoro si è misurato con il tema complesso del reclutamento. Oggi un reclutamento diretto da parte della pubblica amministrazione è ritenuto sconveniente per gli oneri normativi e procedu-

rali, oltre che disfunzionale per i vincoli gestionali che ne derivano. La soluzione degli affidamenti di mercato consente di generare delle economie, ma scarica questo risparmio sul trattamento economico degli operatori, con conseguenze negative sul livello di motivazione, che, nel lungo periodo, riducono il coinvolgimento del personale e mettono a rischio la stessa qualità del servizio.

Una terza via che conservi la flessibilità organizzativa degli strumenti di impresa ma tuteli il lavoro come ambito professionale da valorizzare e coltivare è rappresentata dalla gestione tramite soggetti partecipati dalle pubbliche amministrazioni. Questa forma consente di mitigare l'esposizione al mercato attraverso procedure di affidamento diretto, in quanto si pongono come enti strumentali della pubblica amministrazione soggetti a valutazione di congruità dei costi ma non a gara competitiva, e conservano così gli spazi necessari per un'organizzazione flessibile del lavoro. Inoltre, un soggetto partecipato consente di appoggiare strategie di gestione su dotazioni organiche ampie e professionalmente integrate, che restituiscono alle risorse umane nuove opportunità di crescita professionale e sviluppo delle competenze.

È però evidente che la maturazione di questi processi istituzionali non sia né facile né breve, e a oggi per molte realtà bibliotecarie il canale di reclutamento e di formazione dei nuovi operatori passa o dai fornitori di servizio, o dal volontariato e dal tirocinio.

Nel primo caso, il reclutamento presenta livelli di qualità differenziata che potrebbero essere rinforzati intervenendo sui requisiti specificati nei bandi di gara e la Rete delle Reti potrebbe incaricarsi di raccogliere le migliori pratiche sulla materia per metterle a disposizione dei partecipanti sotto forma di linee guida con cui affrontare le procedure pubbliche.

Nel caso dei volontari/tirocinanti, invece, si può agire sulla formazione degli operatori, che adesso è affidata in modo disomogeneo agli enti promotori, come accade per i volontari del Servizio civile nazionale. Un obiettivo di Rete delle Reti è quello di contribuire a questi percorsi di formazione attraverso un supporto all'elaborazione dei piani formativi orientata dalle riflessioni sul profilo professionale già menzionati. La Rete delle Reti potrebbe, inoltre cercare una partnership con i maggiori promotori nazionali del Servizio civile nazionale per un coinvolgimento diretto nell'erogazione dei percorsi formativi.