

Quale futuro? Il fabbisogno formativo dei bibliotecari

Indagine sugli addetti delle biblioteche pubbliche italiane

ADRIANO SOLIDORO

Osservatorio ISOB
Università degli studi di Milano-Bicocca

ILENIA BUA

Osservatorio ISOB
Università degli studi di Milano-Bicocca

CAMELIA-IRINA CALDARUSA

Università di Bucarest

Il ruolo della biblioteca come centro di conoscenza e di comunità richiede una ri-concettualizzazione che tenga conto dei nuovi bisogni degli utenti (anche quelli potenziali) conseguenti agli emergenti comportamenti di fruizione culturale, ai cambiamenti socio-economici e all'evoluzione tecnologica. Affinché i professionisti della biblioteca siano in grado di rispondere in modo proattivo alle sempre mutevoli esigenze degli utenti, sono dunque necessari il ripensamento del ruolo del bibliotecario e interventi formativi che rispondano alla necessità di apprendimento delle competenze specifiche richieste.

Le biblioteche non sono più incentrate esclusivamente sulla preservazione della conoscenza ma sulla condivisione e la socialità, per questo motivo saranno sempre più fondamentali le competenze interpersonali per saper comunicare in maniera efficace, accogliere gli utenti per offrire loro servizi di qualità, collaborare e negoziare (sia con i propri colleghi, sia con gli utenti e gli altri attori territoriali). Inoltre, in una società sempre più multiculturale viene richiesto ai bibliotecari di disporre di intelligenza culturale, ov-

vero delle competenze e capacità di relazionarsi con persone con background differenti.

Vista la necessità di innovazione continua, si rivela indispensabile anche il poter disporre di competenze di progettazione di nuovi servizi sia in autonomia sia in team. Legate alle competenze di progettazione ci sono inoltre la creatività, il problem-solving, l'apertura al cambiamento e le competenze di management. Il bibliotecario diviene anche organizzatore di eventi, per cui sono richieste competenze di *advocacy* affinché la comunicazione dei servizi e dei programmi bibliotecari raggiunga pubblici ampi e incoraggi la partecipazione della cittadinanza oltre che il sostegno delle istituzioni.

Non meno importanti sono le competenze pedagogiche, educative e di facilitazione che sono necessarie alla messa in opera di corsi di formazione in biblioteca, così come le capacità di animazione fondamentale nelle attività dedicate ai bambini. Diversi studi infatti affermano che uno dei ruoli futuri per i professionisti delle biblioteche sia quello di educatore e facilitatore: da "custodi dei libri" divengono "creatori di valore" in

grado di facilitare l'apprendimento continuo, il reperimento di informazioni in autonomia e la valutazione critica delle fonti.

Abilità che si intrecciano con le competenze di presentazione e di comunicazione efficace visiva e scritta sui social media. Le organizzazioni bibliotecarie dovranno, infatti, disporre delle conoscenze e competenze necessarie per lo sviluppo e la manutenzione di servizi online. I canali digitali richiedono, inoltre, ulteriori competenze, come le capacità di marketing, branding e comunicazione, nonché la conoscenza della misurazione e valutazione dell'uso dei servizi elettronici. Il profilo professionale, dunque, diviene sempre più complesso e variegato. Il nuovo scenario sottopone diverse sfide ai bibliotecari ma anche al management che dovrà garantire che le competenze siano sempre disponibili e aggiornate. Rimane da scegliere quali siano i migliori approcci e le migliori metodologie formative per sviluppare tali competenze, oltre che una necessaria messa a fuoco riguardo a come queste competenze possano venire apprese all'interno della professione ma anche nelle università e per mezzo del confronto e dello scambio con altre realtà. L'aprirsi a pratiche e competenze provenienti da altri settori e la collaborazione con organizzazioni anche distanti dal mondo delle biblioteche è, del resto, una prassi emergente, destinata a diventare consuetudine.

L'indagine

L'indagine è stata svolta dall'Osservatorio ISOB (Innovazione e sviluppo organizzativo per le biblioteche pubbliche, Università degli studi di Milano-Bicocca) con l'obiettivo di investigare quale sia il fabbisogno formativo in 11 sistemi bibliotecari italiani (Biblioteche civiche torinesi, CSBNO - Culture socialità biblioteche network operativo, CUBI - Culture biblioteche in rete, RBG - Rete bibliotecaria bergamasca, SBAM - Sistema bibliotecario dell'area metropolitana, SBCR - Sistema bibliotecario Castelli romani, Sistema bibliotecario centri culturali di Roma, Sistema bibliotecario consortile Antonio Panizzi, Sistema bibliotecario Milano, Sistema bibliotecario nord est Milano, Sistema bibliotecario territorio lecchese) e quali i migliori approcci e metodologie per sviluppare le competenze necessarie. I dati sono stati raccolti grazie a n. 7 focus group (tenutosi a maggio-giugno 2019 con 62

persone coinvolte) e un questionario online disponibile ai rispondenti dal 15 luglio al 30 settembre 2019. La compilazione del questionario è stata richiesta in forma anonima. Il questionario era composto da diverse sezioni:

1. Dati anagrafici;
2. Biblioteca di appartenenza, ruolo, mansioni e inquadramento contrattuale;
3. Caratteristiche formative/professionali individuali (studi e percorsi di formazione professionali);
4. Autovalutazione sul grado di conoscenza pregressa e sul fabbisogno formativo in alcune aree:
 - a. *Competenze biblioteconomiche* (Tecniche e strumenti di reference, Gestione acquisti editoriali e sviluppo delle collezioni, Interventi di promozione della lettura, Promozione dell'offerta digitale - MLOL, ebook, riviste online ecc., Conservazione del libro antico, Creazione di bibliografie e percorsi di lettura, Allestimento di aree espositive e visual merchandising, Ricerca sui cataloghi/database/OPAC, Formazione degli utenti e information literacy, Contrasto al digital divide, Progettazione e messa in atto di servizi innovativi ecc.);
 - b. *Competenze trasversali* (Facilitazione e conduzione dei gruppi, Competenze da formatore, Interazione con specifici target di utenza, Capacità relazionali multiculturali, Comunicazione efficace, Competenze linguistiche, Tecniche di negoziazione ecc.);
 - c. *Competenze manageriali* (Project management, Audience development, Gestione dei gruppi di lavoro, Partnership e collaborazioni con altri stakeholder, Marketing/promozione dei servizi e advocacy, Pianificazione strategica, Strumenti di analisi degli impatti, Ricerca di finanziamenti ecc.);
 - d. *Competenze tecnico-informatiche* (Software per la produzione di documenti scritti, Foglio elettronico, Software di presentazione, Software di grafica e manipolazione immagini, Software di analisi e rappresentazione dei dati, Comunicazione sui social media, Strumenti per la collaborazione a distanza, Strumenti di sondaggio e raccolta dati, Creazione/montaggio brevi contenuti video ecc.);

5. Preferenza su metodi e strumenti per acquisire conoscenze/competenze;
6. Livello di motivazione riguardo al proprio lavoro.

L'elaborazione dei dati raccolti verrà utilizzata come indicazione per progettare azioni formative e di sviluppo organizzativo in CUBI.

Il questionario: chi ha risposto

Il questionario è stato proposto a tutti gli operatori "contrattualizzati", dove per "operatori contrattualizzati" si intendono:

- tutti i dipendenti comunali (sia a tempo pieno che part-time; sia a tempo determinato che a tempo indeterminato) che svolgono anche solo parte del proprio tempo-lavoro in biblioteca;
- tutti i dipendenti o collaboratori di cooperative e/o aziende che hanno in gestione il servizio bibliotecario o che forniscono supporto a esso;
- tutti gli operatori del servizio civile nazionale.

La compilazione del questionario da parte di volontari (o di altre persone inquadrati in modo differente rispetto all'elencazione precedente) è stata richiesta solo quando la collaborazione offerta presenta tutte le seguenti caratteristiche:

- non è sporadica;
- ha un pregresso di almeno 6 mesi;
- si traduce in una presenza in biblioteca di almeno 5 ore settimanali media annua.

Sono stati compilati 1.070 questionari. La maggior parte dei rispondenti ha un inquadramento contrattuale di ruolo a tempo indeterminato (76% dei rispondenti e 63% del totale degli addetti di ruolo comunali), mentre il 7% circa stanno prestando il servizio civile (dunque hanno risposto il 41% dei prestanti servizio civile) e 13% circa sono operatori di cooperativa (dunque il 37% del totale degli operatori di cooperativa). In misura minore, vi sono rispondenti in leva civica o dote comune e con contratti a tempo determinato. L'età dei partecipanti più rappresentata è quella 46-55 anni, con più di un quarto di rispondenti (- 25 anni, 5%; 26-35 anni, 13%; 36-45 anni, 22%; 55-65 anni, 28%; + 65 anni, 1%).

Per quanto riguarda le caratteristiche dello staff della biblioteca di appartenenza dei rispondenti, diverse

dimensioni sono rappresentate: 53% con più di 6 operatori; 16% da 4/5 operatori; 14% circa, 2/3 operatori; 16% circa con un solo operatore e 1% per quanto riguarda le biblioteche senza alcun operatore (per "operatore" si intende staff "di ruolo" o contrattualizzato, senza considerare il supporto di volontari, operatori servizio civile nazionale e simili - leva civica o dote comune).

Le attività svolte abitualmente dai rispondenti sono il contatto diretto con il pubblico (82%); l'organizzazione eventi e attività di promozione della biblioteca e della lettura (59%); acquisto di materiale documentario (scelta titoli, gestione consegne/bolle ecc., per il 48%); attività per i ragazzi (40%); attività amministrativa relativa alla gestione della biblioteca (29%).

Per quanto riguarda il ruolo ricoperto in biblioteca dal punto di vista gerarchico, i rispondenti sono in piccola parte responsabili della biblioteca e anche di servizio, firmano cioè le determinazioni (5%); mentre il 31% sono responsabili o referenti della biblioteca ma non del servizio, e in maggioranza (65%) non ricoprono nessuno dei due ruoli citati.

Competenze rilevate e analisi del fabbisogno formativo

Competenze biblioteconomiche

Per quanto riguarda le *competenze biblioteconomiche*, i temi formativi ritenuti più utili per aiutare i bibliotecari a essere efficaci nel proprio lavoro sono risultati essere quelli presentati in Figura 1.

I rispondenti hanno inoltre *auto-valutato le proprie competenze biblioteconomiche* (con una scala da 1 a 5, dove 1 è un livello di conoscenza nulla e 5 ottimale) e le più carenti risultano essere:

- Conservazione del libro antico (valutazione media 1.52);
- Progettazione e messa in atto di servizi innovativi (gaming, library of things/biblioteca degli strumenti, artoteca ecc., valutazione 1.85);
- Organizzazione corsi di formazione (valutazione 2.04);
- Allestimento di aree espositive e visual merchandising (valutazione 2.61);
- Promozione dell'offerta digitale (MLOL, ebook, riviste online ecc., valutazione 2.74).

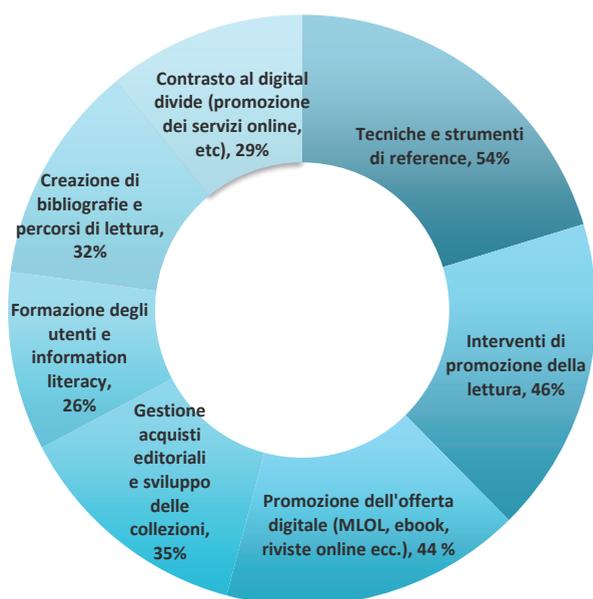


Figura 1 - Competenze biblioteconomiche, i temi formativi ritenuti più utili

Sono stati rilevati alcuni scostamenti riguardanti il tema formativo ritenuto più utile a seconda della fascia di età dei rispondenti:

- Fino a 35 anni, spicca in maniera evidente Interventi di promozione alla lettura;
- Tra i 36 e i 55, oltre a Interventi di promozione alla lettura, emerge anche Tecniche e strumenti di reference e Promozione dell'offerta digitale (MLOL, ebook, riviste online ecc.);
- Oltre i 56 anni: Tecniche e strumenti di reference, Gestione acquisti editoriali e sviluppo delle collezioni e Interventi di promozione alla lettura.

Per quanto riguarda l'autovalutazione delle proprie conoscenze, anche qui notiamo delle diverse esigenze a seconda della fascia di età:

- Fino ai 25 anni di età, il bisogno di apprendimento si concentra sull'Organizzazione dei corsi di formazione e Progettazione e messa in atto di servizi innovativi (gaming, library of things/biblioteca degli strumenti, artoteca ecc.);
- Dopo i 46 anni: Promozione dell'offerta digitale (MLOL, ebook, riviste online ecc.); Allestimenti di aree espositive e visual merchandising; Organizzazione di corsi di formazione sono le aree percepite come meno coperte da competenze acquisite;
- È invece trasversale a tutte le fasce di età il fab-

bisogno formativo riguardane le seguenti aree: Progettazione e messa in atto di servizi innovativi (gaming, library of things/biblioteca degli strumenti, artoteca ecc.); Organizzazione dei corsi di formazione; Conservazione del libro antico.

Sono state rilevate, inoltre, alcune differenze di valutazioni riguardo al fabbisogno formativo a seconda dell'inquadramento contrattuale dei rispondenti:

- I rispondenti con ruolo a tempo indeterminato percepiscono come urgente e proficuo l'intervento formativo nelle seguenti aree: Gestione acquisti editoriali e sviluppo delle collezioni; Interventi di promozione della lettura;
- Per quanto riguarda i rispondenti con contratto a tempo determinato, anche per questi si evidenzia Interventi di promozione della lettura;
- Operatori di azienda/cooperativa e servizio Civile: Creazione di bibliografie e percorsi di lettura;
- Mentre è trasversale la percezione del bisogno di interventi nelle seguenti aree: Progettazione e messa in atto di servizi innovativi (gaming, library of things/biblioteca degli strumenti, artoteca ecc.); Organizzazione dei corsi di formazione; Promozione dell'offerta digitale (MLOL, ebook, riviste online ecc.).

Non si riscontrano differenze degne di rilevazione per quanto riguarda il fabbisogno formativo percepito tenendo conto della dimensione biblioteca in cui i rispondenti operano.

Mentre per quanto riguarda il ruolo gerarchico, i responsabili di biblioteca percepiscono essere più urgenti eventuali interventi formativi nelle seguenti aree: Tecniche e strumenti di reference; Gestione acquisti editoriali e sviluppo delle collezioni; Interventi di promozione della lettura; Creazione di bibliografie e percorsi di lettura.

Anche i focus group hanno fatto emergere la percezione di una necessità di strumenti per gestire il cambiamento, per sé e per gli utenti, in modo da poter offrire nuovi servizi in linea con le esigenze dell'utenza, anche formativi, soprattutto per affrontare il tema dell'innovazione tecnologica e il digital divide, e così facendo reinterpretare anche il ruolo della biblioteca come centro comunitario e luogo di apprendimento permanente:

“Vorrei disporre di strumenti per affrontare il digital divide, capire fin dove arrivare e quando utilizzare i tecnici...”.

“Dovremmo potenziare l’aspetto formativo della biblioteca, mettere in campo risposte alle esigenze della cittadinanza, per il digital divide, il collegamento con i servizi comunali, o scolastici (ad es. pagella online) ecc.”.

L’area delle competenze biblioteconomiche, pur godendo di un’offerta formativa già articolata e sedimentata risulta essere quella più complessa per le differenti possibili interpretazioni di quale debba essere oggi il ruolo della biblioteca. Ad aggiungere complessità, il fatto che le diverse posizioni contrattuali così come le differenti fasce di età percepiscano il fabbisogno in maniera non uniforme. L’eventuale offerta formativa che verrà messa in opera in risposta a quanto evidenziato dall’indagine non potrà non tenere conto di questo aspetto di domanda variegata e molteplice.

Competenze trasversali

Per quanto riguarda le *competenze trasversali*, i temi formativi ritenuti più utili per aiutare i bibliotecari a essere efficaci nel proprio lavoro sono risultati essere:

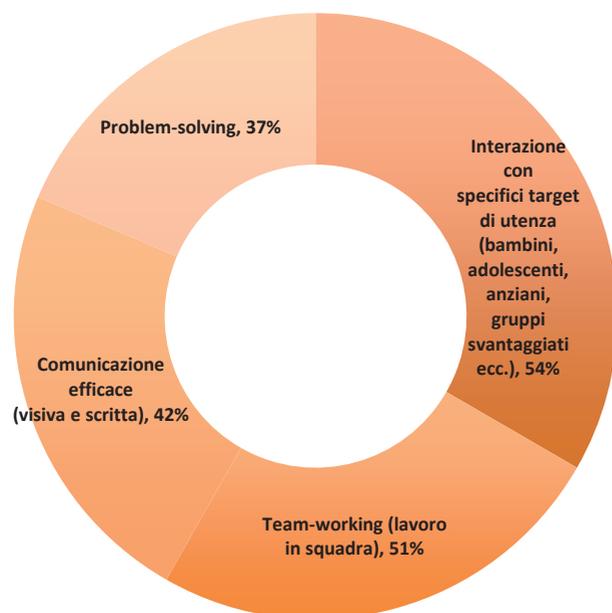


Figura 2 - Competenze trasversali, i temi formativi ritenuti più utili

I rispondenti hanno inoltre *auto-valutato le proprie competenze trasversali* (con una scala da 1 a 5, dove 1 è un livello di conoscenza nulla e 5 ottimale) e le più carenti risultano essere:

- Competenze da formatore (valutazione 2.38);
- Competenze linguistiche (lingue straniere ecc., valutazione 2.71);
- Tecniche di negoziazione (valutazione 2.72);
- Capacità relazionali-multiculturali (valutazione 2.99).

Si notano diverse priorità percepite a seconda della fascia di età:

- Fino ai 45 anni: Team working (lavoro in squadra), Interazione con specifici target di utenza (bambini, adolescenti, anziani, gruppi svantaggiati ecc.); Comunicazione efficace (visiva e scritta) e Problem solving;
- Mentre dai 46 ai 55, alle stesse sopra elencate si aggiungono: Capacità relazionali multiculturali, Competenze linguistiche (lingue straniere ecc.) e Tecniche di negoziazione;
- Sopra i 56 anni: Competenze linguistiche e Comunicazione efficace (visiva e scritta).

Sono state rilevate, inoltre, alcune differenze di valutazioni riguardo al fabbisogno formativo a seconda dell’inquadramento contrattuale dei rispondenti:

- I rispondenti con ruolo a tempo indeterminato percepiscono come urgente e proficuo l’intervento formativo nell’area del Team work;
- Gli operatori di azienda/cooperativa invece percepiscono più urgente la risposta al fabbisogno di competenze nell’ambito dell’Interazione con specifici target di utenza (bambini, adolescenti, anziani, gruppi svantaggiati ecc.).

Si riscontrano alcune differenze nel fabbisogno formativo percepito tenendo conto della *dimensione della biblioteca* in cui i rispondenti operano: nelle biblioteche sotto i 6 operatori, la necessità si concentra su l’Interazione con specifici target di utenza (bambini, adolescenti, anziani, gruppi svantaggiati ecc.), mentre per le biblioteche di maggiori dimensioni (oltre 6 operatori) sul Team work.

Per quanto riguarda invece *il ruolo gerarchico*, i responsabili di biblioteca percepiscono essere più urgenti eventuali interventi formativi per acquisire competenze di Interazione con specifici target di utenza (bambini, adolescenti, anziani, gruppi svantaggiati ecc.), Team-working (lavoro in squadra) e User engagement (coinvolgimento attivo degli utenti).

Per quanto riguarda l'autovalutazione del livello di competenza, i rispondenti che non hanno ruolo di responsabilità indicano un bisogno di apprendimento nelle aree di: Competenze da formatore, Competenze di facilitazione e conduzione di Gruppi e Tecniche di negoziazione.

Anche dai focus group emerge la percezione del sentito fabbisogno di strumenti per avere relazioni proficue "front-end", cioè con gli utenti:

"Soft skills come prime competenze da formare, le biblioteche stanno cambiando tantissimo. Si possono fare formazioni tecniche e contenutistiche, ma se non sai proporre la biblioteca è come se non funzionasse, è un lavoro di relazione, vengono quindi prima queste competenze".

"Il nostro lavoro è quello, abbiamo a che fare con il pubblico dalla mattina alla sera; molti colleghi però non sarebbero disponibili per formarsi in questo senso, allora meglio cambiare mestiere!".

Utenti che hanno esigenze diverse e anche multiculturali:

"Vorrei imparare a gestire diversi pubblici, anche difficili: non solo i ragazzi, ma anche diversi pubblici, malati psichiatrici, senza tetto, stranieri ecc."

"Mi sto specializzando sul pubblico anziano. In questo ambito sarebbe interessante avere competenze specifiche, abbiamo fatto iniziative per il digitale".

"Vorrei strumenti per relazionarmi con utenti diversi, corsi di comunicazione e gestione dei conflitti..."

"Ci vuole un approccio multiculturale non solo per i bambini".

E utenti che partecipano anche agli eventi formativi proposti in biblioteca:

"Bisogno di formazione per educatori: mi rendo conto che sono sempre meno bibliotecario e più educatore..."

Inoltre, sono percepite come necessarie quelle competenze di comunicazione necessarie per relazionarsi con i volontari:

"Difficoltà di comunicazione con i volontari..."

Competenze manageriali

Per quanto riguarda le *competenze manageriali*, i temi formativi ritenuti più utili per aiutare i bibliotecari ad essere efficaci nel proprio lavoro sono risultati essere:

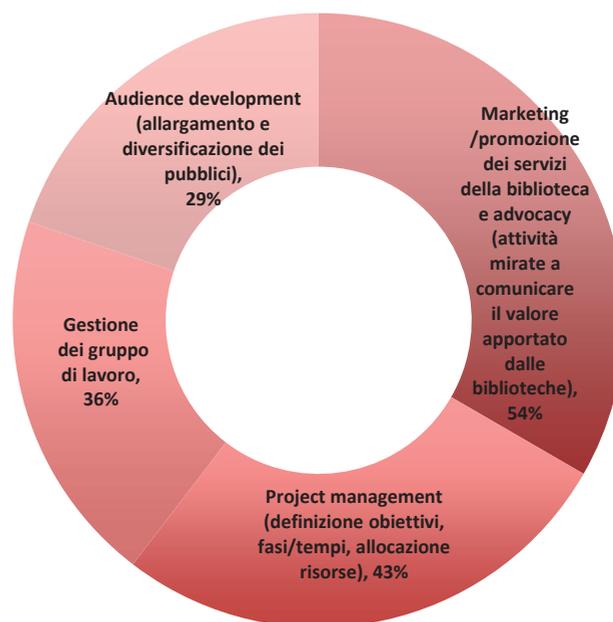


Figura 3 - Competenze manageriali, i temi formativi ritenuti più utili

I rispondenti hanno inoltre *auto-valutato* le proprie *competenze manageriali* (con una scala da 1 a 5, dove 1 è un livello di conoscenza nulla e 5 ottimale) e le più carenti risultano essere:

- Tecniche di fundraising (valutazione media 1.69);
- Ricerca di finanziamenti e scrittura di progetti (valutazione 1.85);
- Strumenti di analisi delle performance economiche e sociali della biblioteca (valutazione 2.09);
- Partnership e collaborazioni con altri stakeholder (valutazione 2.24);
- Audience development (allargamento e diversificazione dei pubblici, valutazione 2.34);
- Pianificazione strategica (valutazione 2.45).

Si notano diverse priorità percepite a seconda della fascia di età:

- Fino ai 45, i rispondenti indicano un fabbisogno di apprendimento nelle aree: Marketing/promozione dei servizi della biblioteca e advocacy (attività mirate a comunicare il valore apportato dalle biblioteche); Project management (definizione

obiettivi, fasi/tempi, allocazione risorse); Audience development (allargamento e diversificazione dei pubblici);

- Dopo i 45 anni emerge ancora Marketing/promozione dei servizi della biblioteca ma anche Advocacy (attività mirate a comunicare il valore apportato dalle biblioteche), gestione dei gruppi di lavoro e ricerca finanziamenti e scrittura di progetti;
- Per il resto l'autovalutazione risulta bassa per tutte le generazioni e per tutte le competenze manageriali. Particolarmente bassa dopo i 55 anni per quanto riguarda Partnership e collaborazioni con altri stakeholder.

Sono state rilevate, inoltre, alcune differenze di valutazioni riguardo al fabbisogno formativo a seconda dell'*inquadratura contrattuale* dei rispondenti:

- Più alto il fabbisogno di competenze di Strumenti di analisi della performance economiche e sociali della biblioteca per i contratti a tempo determinato e indeterminato;
- I contrattualizzati a tempo indeterminato si auto-valutano più competenti nella Gestione dei gruppi di lavoro e nella Pianificazione strategica, per il resto il fabbisogno formativo risulta essere trasversale per ogni tipo di inquadramento.

Si riscontrano alcune differenze per quanto riguarda il *fabbisogno formativo* percepito tenendo conto della dimensione della biblioteca in cui i rispondenti operano: il fabbisogno di competenze di Audience development (allargamento e diversificazione dei pubblici) appare più alto nelle biblioteche di piccole dimensioni. La necessità di strumenti di Project management e di Gestione dei gruppi di lavoro invece si alza nelle biblioteche di più grandi dimensioni. Il fabbisogno formativo di Tecniche di fundraising risulta trasversale.

Mentre per quanto riguarda il *ruolo gerarchico*, i responsabili di biblioteca percepiscono essere più urgenti eventuali interventi formativi per acquisire Competenze di ricerca di finanziamenti di progetti, Tecniche di fundraising e Strumenti di analisi delle performance economiche e sociale della biblioteca. Dai focus group è emersa la necessità di saper dialogare con diversi attori per avviare proficue relazioni e collaborazioni/partnership:

“Importante saper dialogare con le scuole...”.

“Ci vuole formazione sulla collaborazione-cooperazione per creare partnership, alleanze, relazioni calde...”.

Molto sentita anche la necessità di poter disporre di Strumenti di analisi delle performance economiche e sociali della biblioteca in modo da poter narrare la biblioteca all'esterno:

“Bisognerebbe saper leggere in termini statistici ciò che facciamo, in modo da poter raccontare in altro modo...”.

“Accrescere la competenza di negoziazione, ottenere rilevanza rispetto all'amministrazione comunale per mezzo dell'advocacy...”.

Competenze tecnico-informatiche

Per quanto riguarda le *competenze tecnico-informatiche*, i temi formativi ritenuti più utili per aiutare i bibliotecari a essere efficaci nel proprio lavoro sono risultati essere:

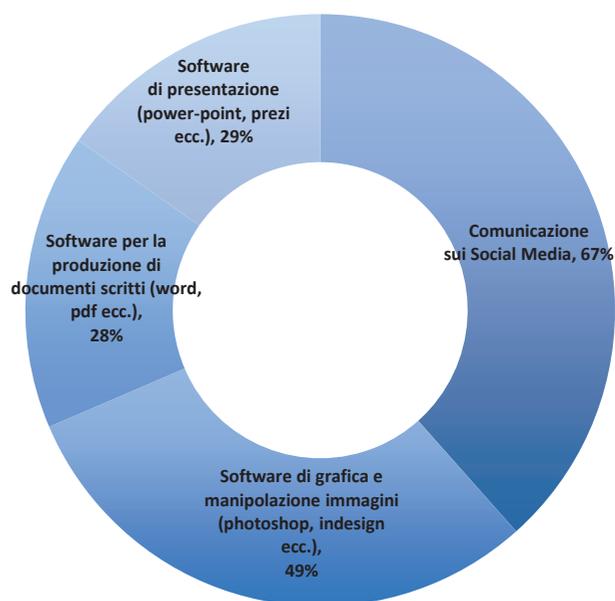


Figura 4 - Competenze tecnico-informatiche, i temi formativi ritenuti più utili

I rispondenti, hanno inoltre *auto-valutato le proprie competenze tecnico-informatiche* (con una scala da 1 a 5, dove 1 è un livello di conoscenza nulla e 5 ottimale) e le più carenti risultano essere:

- Creazione/montaggio di brevi contenuti video (valutazione media 1.85);
- Strumenti di sondaggio e raccolta dati (Google-Form, Survey-Monkey ecc., valutazione 1.99);
- Software di analisi e rappresentazione dei dati (valutazione 2.00);
- Software di grafica e manipolazione immagini (Photoshop, InDesign ecc., valutazione 2.28);
- Strumenti per la collaborazione a distanza (chat, calendari, repository, Skype ecc., valutazione 2.54);
- Comunicazione sui social media (valutazione 2.84);
- Software di presentazione (PowerPoint, Prezi ecc., valutazione 2.98).

Si notano diverse priorità percepite a seconda della fascia di età:

- Comunicazione sui social media e Software per la produzione di documenti scritti (Word, PDF ecc.) risultano importanti per tutti i rispondenti anche se con flessione dopo i 55 anni;
- La competenza di utilizzo di Software di presentazione (PowerPoint, Prezi ecc.) sembrano più importanti sotto i 25 anni e sopra i 55 anni (ciò è confermato anche dall'autovalutazione bassa al riguardo). Stesso discorso vale per la Comunicazione sui social media;
- La dimestichezza con Software di grafica e manipolazione immagini appare scendere con il salire dell'età dei rispondenti, così come il foglio elettronico (Excel, fogli calcolo ecc.);
- Appaiono invece trasversali i bassi indici di auto-valutazione della conoscenza per la Creazione/montaggio di brevi contenuti video e Strumenti di sondaggio e raccolta dati.

Sono state rilevate, inoltre, alcune differenze di valutazioni riguardo al fabbisogno formativo a seconda dell'*inquadratura contrattuale* dei rispondenti: per i rispondenti che non hanno contratto a tempo indeterminato, l'attenzione va soprattutto all'apprendimento per la Comunicazione sui social media e Software per la produzione di documenti scritti (Word, PDF ecc.), anche se si auto-valutano più competenti rispetto a chi dispone di un contratto a tempo indeterminato. Per quanto riguarda le dimensioni della biblioteca tendono a non esserci forti discostamenti,

mentre, per quanto riguarda il *ruolo gerarchico*, gli indici dell'auto-valutazione sono superiori per i non responsabili di biblioteca per quanto riguarda Software per la produzione di documenti scritti (Word, PDF ecc.); Software di grafica e manipolazione immagini (Photoshop, InDesign ecc.); Strumenti per la collazione a distanza (chat, calendari, repository, Skype ecc.); Comunicazione sui social media e Creazione/montaggio di brevi contenuti video.

Anche dai focus group emerge la percezione di un fabbisogno formativo sia per quanto riguarda l'utilizzo degli strumenti gestionali, sia per le opportunità di auto-formazione e di comunicazione con gli utenti (in special modo, nell'utilizzo dei social media e nell'offerta di soluzioni digitali, ad es. ebook):

“Manca la base di utilizzo delle tecnologie, molti colleghi non sono avvezzi, per esempio su Facebook, o i nuovi gestionali... Fare un corso di base: la gente non sa cosa sia un PDF”.

“A volte sono gli utenti che ci chiedono gli ebook e non noi a proporli, perché non sappiamo bene in che modo farlo”.

“Mi sento carente nell'ambito dei social media”.

“Due terzi dei colleghi sui webinar rimangono fuori per mancanza di risorse e di competenze tecniche”.

Come acquisire le conoscenze/competenze? E le preferenze espresse?

L'indagine evidenzia che il 95% dei rispondenti si reputa motivato/a e/o desideroso/a di acquisire e/o sviluppare nuove competenze e oltre l'88% ritiene molto utili o utili le iniziative di formazione per innalzare il livello di competenza. La richiesta di formazione appare essere molto sentita (circa il 70%) per gli operatori dai 36 ai 55 anni, non presenta invece grandi scostamenti in relazione alla dimensione della biblioteca.

Per quanto riguarda il metodo di apprendimento, si vedano le preferenze espresse in Figura 5.

Per quanto riguarda le preferenze espresse, si rileva che per i rispondenti che non hanno contratto a tempo indeterminato, l'attenzione va soprattutto all'apprendimento per mezzo di Formazione sul campo (training-on-the-job) e Visite in biblioteche innovative (in Italia o all'estero). Mentre non emergono differenze di preferenze per quanto riguarda l'età dei ri-

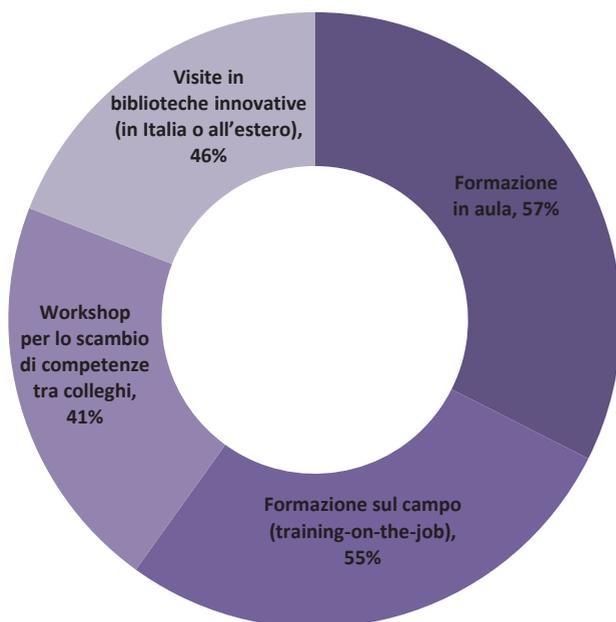


Figura 5 - Risposte più frequenti alla domanda: *Quali sono secondo te i metodi migliori per acquisire queste conoscenze/competenze? (fino a 3 preferenze disponibili)*

spondenti o la dimensione della biblioteca in cui essi operano.

La necessità di favorire lo scambio di competenze emerge anche dai focus group:

“Mi piacerebbe qualcosa sugli ebook, ci sono colleghi molti bravi, che sono il top, che mi danno un sacco di spunti...”.

“Sono fortunatissima, perché il collega mi fa sempre da mentore”.

“Ruotare, cambiare lavoro, per acquistare nuove competenze... Almeno una volta l'anno ci vorrebbe uno scambio con tutti i colleghi, un confronto su come si sono risolte le varie situazioni...”.

Scambi di competenze e buone pratiche non solo con i colleghi di CUBI ma anche con altre realtà bibliotecarie o del territorio:

“Visitare biblioteche è molto interessante per copiare le buone pratiche”.

“Un conto è conoscere attraverso la letteratura professionale, un altro dallo stimolo di colleghi e dai suggerimenti su come procedere. Ciò permette di andare incontro alle persone, ai bisogni, alle esigenze, aiuta a diventare sociali e a creare una rete con il territorio”.

“Un ambito interessante è quello dell'università, con scambio bilaterale”.

Emerge anche la necessità di poter disporre di una formazione continua e immediatamente spendibile nell'ambito delle proprie mansioni, una formazione “on the job”:

“Modalità di formazione-azione, formazione situata, on the job”.

“Formazione continua, per innovarsi permanentemente”.

E anche di favorire l'autoformazione (soprattutto per il poco tempo a disposizione):

“Io cerco di frequentare fiere di libri, raccogliere stimoli su come presentare i libri all'utenza... Voglio riuscire ad attrarre nuovi utenti”.

“Negli anni sono andato in giro per biblioteche. Nel tempo libero vado a cercare novità, su Instagram seguo gli editori, leggo articoli su riviste...”.

“Una formazione di tre giorni non la possiamo reggere, un webinar di un'ora, sì”.

Si avverte inoltre l'esigenza di munirsi una strategia formativa più strutturata da parte di CUBI:

“Abbiamo bisogno di più risorse di personale, di specialisti che possano muoversi nelle diverse biblioteche, per esempio sui videogame. È così ampio il cambiamento che non possiamo sapere tutto su tutto...”.

“Non abbiamo un meccanismo di gestione della conoscenza di cose acquisite. Tutta questa parte è lasciata al buon cuore di ognuno...”.

“Non abbiamo un piano di formazione annuale”.

“Qualcuno si dovrebbe prendere l'incarico di coordinare tutte le iniziative di formazione e facilitare l'accesso alle opportunità di apprendimento”.

Percezione del proprio ruolo, motivazioni e soddisfazione degli addetti

L'indagine si è posta come obiettivo di esaminare la relazione tra soddisfazione per la formazione e soddisfazione complessiva degli addetti. Alla domanda *Consideri stimolante la tua professione? ossia: reputi stimolante il “mestiere” di bibliotecario (a prescindere dal posto di lavoro)*

ro in cui la eserciti)? la grandissima parte dei rispondenti (93%) afferma di trovare la professione stimolante (risponde “molto” il 67%, abbastanza il 26%, e mediamente il 5%). Le motivazioni riguardano l’opportunità che questa professione offre in termini di *relazioni sociali*.

“Amando i libri e la lettura mi trovo nell’ambiente ideale, inoltre ho la possibilità di interagire con un’utenza sempre diversa”.

“Perché si è a contatto con il pubblico e c’è sempre qualcosa da imparare. Lavorare con la cultura, in tutte le sue forme, è molto stimolante”.

“Perché è una professione creativa a contatto con un pubblico curioso e motivato ad apprendere”.

“È una professione che consente di esprimere e mettere in campo capacità e propositività. La parte più bella è costituita dal rapporto attento e costruttivo con il pubblico”.

L’alta motivazione dei rispondenti appare in connessione con la dimensione della missione a servizio per la comunità:

“Perché utile socialmente, appagante intellettualmente”.

“Si opera a contatto con i libri e la cultura; si può contribuire in periferia alla lotta contro l’inciviltà e l’ignoranza”.

“Perché ritengo che promuovere la cultura attraverso l’amore per la lettura sia un compito importante”.

“Perché permette di prestare un servizio pubblico utile alla comunità (es. promozione alla lettura, organizzazione di eventi culturali)”.

La professione viene inoltre percepita come varia e creativa:

“Molto varia, tante cose da fare, molte occasioni di gratificazione (non economica ma umana e lavorativa)”.

“Il lavoro di bibliotecario è un’attività stimolante e gratificante che porta a migliorarsi ogni giorno in diversi ambiti e richiede doti di attenzione e precisione non comuni”.

“Per la possibilità di accedere a sempre nuove conoscenze e per poterle condividere con utenti e partner di lavoro”.

“Per la varietà di mansioni che si possono svolgere (ogni volta con modalità differenti) e per la continua evoluzione della professione stessa”.

In lieve riduzione le risposte positive alla domanda “Sei motivato/a dal tuo posto di lavoro? ossia: ti dà soddisfazione svolgere la professione di bibliotecario presso l’ente in cui operi?”. Risponde positivamente il 67% dei rispondenti (molto 31%; abbastanza 36% e mediamente 22%; mentre poco e per nulla superano di poco il 10%). Fra le motivazioni di giudizio positivo ci sono :

Ambiente con un buon clima

“Perché posso esprimere le mie potenzialità”.

“Trovo sempre nuovi stimoli”.

“Lavoro in più sedi e trovo le diverse realtà molto stimolanti”.

“Ogni anno vengono accolte nuove iniziative per coinvolgere sempre più fasce d’età”.

Lavoro percepito come servizio per la comunità:

“Perché mi sembra di svolgere un lavoro che sia realmente e concretamente utile e che risponda ai bisogni culturali dei cittadini”.

“Non c’è soddisfazione più grande di vedere gli utenti contenti del servizio offertogli”.

“Lavorare in una biblioteca pubblica consente di mettere al centro il ruolo della promozione della lettura che ritengo sia la componente fondamentale di ogni strategia per il miglioramento sociale”.

Livello di autonomia:

“Posso occuparmi di attività differenziate e ho margini di autonomia”.

“Autonomia nella gestione del lavoro e diversificazione delle occupazioni”.

“Perché ho la possibilità di creare e sviluppare progetti”.

Emergono anche dei fattori critici che incidono negativamente sulla motivazione:

Percezione di un mancato sostegno dall’Ente comunale per quanto riguarda la risposta al fabbisogno formativo e le poche occasioni di sviluppo professionale:

“Mancanza di aggiornamento”.

“Si tratta di un’organizzazione che non riesce a pianificare strategie efficaci sul lungo periodo, sempre sull’onda dell’emergenza: rischia di implodere o snaturarsi totalmente”.

“La formazione negli ultimi anni non si è adeguata agli standard di altri settori”.

Percezione del poco riconoscimento del ruolo della biblioteca e dei bibliotecari da parte dell'Amministrazione pubblica:

“Non sempre le amministrazioni pubbliche valorizzano il ruolo della biblioteca e dei bibliotecari, considerandoli alternativamente fiori all’occhiello e contemporaneamente ultime ruote del carro”.

“Scarso riconoscimento delle competenze”.

“Mancanza di obiettivi chiari, problemi organizzativi, spazi inadatti, contratto di lavoro non soddisfacente”.

Analizzando nel dettaglio i dati raccolti, si nota che la soddisfazione a svolgere la professione di bibliotecario presso il proprio ente tende a scendere sia per coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato che determinato; inoltre, la soddisfazione ha una maggiore flessione tra coloro che sono tra i 36 e i 55 anni, mentre è in lieve flessione per coloro che ricoprono ruoli di responsabilità.

Dai focus group sono emersi inoltre elementi di preoccupazione a riguardo di:

Considerazioni sul ruolo della biblioteca e dei bibliotecari

“La biblioteca come parcheggio di elementi che all’interno della macchina comunale non funzionano più”.

“Il ruolo è sminuito, pensano che il ruolo del bibliotecario possa essere ricoperto da chiunque...”.

Incertezza rispetto al futuro in un periodo di forte cambiamento

“La nostra professione sta evolvendo continuamente e non sappiamo bene verso dove...”.

“Come fare Audience development senza perdere la propria missione?”.

“Ogni biblioteca avrà la sua specializzazione, dovrà trovare la propria nicchia. Non tutte avranno l’opportunità di essere un terzo luogo...”.

Cosa emerge dall’indagine

Ciò che emerge dall’indagine è la necessità di affrontare le sfide del cambiamento munendosi di un bagaglio di competenze adeguato (tra cui la prima competenza è quella di saper affrontare il cambiamento e sostenere gli altri – colleghi e utenti – nel cambiamento stesso). Il cambiamento non fa solo riferimen-

to alla dimensione socio-economica, alle nuove modalità di fruizione culturale, a una società sempre più multiculturale ma anche alla ri-concettualizzazione del ruolo della biblioteca come centro comunitario di conoscenza, socialità e servizi e come “università della gente”. In questo contesto, le competenze interpersonali vengono percepite come fondamentali e urgenti sia per poter comunicare in maniera efficace con gli utenti e non-utenti in una società sempre più multiculturale, sia per poter lavorare in team e per collaborare con gli attori territoriali in partnership anche con i privati: fornitori, imprese, fondazioni ecc.

La nuova interpretazione del ruolo della biblioteca richiede anche azioni di advocacy affinché la comunicazione dei servizi e dei programmi bibliotecari incoraggi la partecipazione della cittadinanza oltre che il sostegno delle istituzioni e degli altri attori territoriali in un momento in cui i finanziamenti alla biblioteca vanno cercati con progettualità e pro-attività.

Il cambiamento viene percepito come inevitabile e continuativo, così come l’innovazione dei servizi offerti. Si rivela dunque necessario anche disporre di competenze di progettazione guardando alle buone pratiche nazionali e internazionali. Dal momento che il bibliotecario è sempre più anche formatore e facilitatore di apprendimento, non meno importanti sono le competenze pedagogiche, educative e di facilitazione necessarie alla messa in opera di corsi di formazione in biblioteca.

I canali digitali richiedono, inoltre, ulteriori competenze, come le capacità di marketing, branding e comunicazione, nonché la conoscenza della misurazione e valutazione dell’uso dei servizi elettronici. Ma l’evoluzione tecnologica richiede anche azioni mirate per la cittadinanza affinché tutti possano accedere all’informazione e ai servizi, nessuno escluso. Per questi motivi, i bibliotecari dovranno acquisire dimestichezza con le opportunità offerte dalla trasformazione digitale in termini di processi interni e potenziali servizi all’utenza.

Munirsi di un linguaggio appropriato è strumento fondamentale per potersi relazionare con tecnici e fornitori ed essere parimenti in grado di illustrare le soluzioni digitali messe in opera dagli utenti. L’indagine rende inoltre esplicito che il nuovo scenario sottopone diverse sfide ai bibliotecari ma anche per il management che dovrà garantire che le competenze siano sempre disponibili e aggiornate per mezzo

dei migliori approcci e metodologie formative. Ciò richiede di definire una “strategia per le competenze” sul breve, medio e lungo termine, mettendo a punto sistemi di gestione della conoscenza (mappe delle competenze e sistemi di autoformazione), una pianificazione condivisa, allocazione di risorse finanziarie e di tempo, e obiettivi chiari e verificati nel tempo. Strategia per le competenze che dovrà tenere conto delle diverse esigenze che emergono in differenti territori e contesti, ma che dovrebbero anche rispondere ai bisogni formativi di ogni specifico gruppo individuabile di addetti: per anzianità professionale o anagrafica; per inquadramento contrattuale; per mansione o per tipologia/dimensione di biblioteca in cui l’addetto opera.

L’indagine evidenzia inoltre la relazione tra soddisfazione per la formazione e soddisfazione complessiva degli addetti che è ancora molto alta nonostante le percezioni intorno al non giusto riconoscimento del ruolo da parte delle istituzioni e l’incertezza vissuta in un momento di forte cambiamento.

Ipotesi di interventi per rispondere al fabbisogno formativo

Per perseguire l’obiettivo di rispondere in maniera proficua al fabbisogno formativo dei bibliotecari si possono ipotizzare diverse azioni, a partire dal condividere con l’intera popolazione delle organizzazioni bibliotecarie la direzione strategica magari coinvolgendo attivamente i bibliotecari stessi nella definizione degli obiettivi strategici dell’organizzazione, favorendo meccanismi di partecipazione e co-progettazione affinché si costruisca in comune un senso intorno al cambiamento del ruolo della biblioteca e dell’identità professionale degli addetti nel settore.

Da parte delle istituzioni di settore (associazioni, sistemi bibliotecari, direzione delle biblioteche ecc.) è inoltre necessario che vi sia l’impegno a progettare i principi e l’assetto generale del modello di competenza (questo passo è verso lo sviluppo di una visione di come il settore bibliotecario dovrebbe apparire e funzionare). Come? Innanzitutto lavorando alla definizione di uno scenario condiviso. E, poi, operando nella direzione di una analisi condivisa delle capacità organizzative e delle risorse nell’ambito della formazione (Chi formerà i bibliotecari? Con quali fondi?

Quali le alleanze possibili e necessarie? Quali i sistemi di *knowledge management* auspicabili?). Imprescindibile è inoltre arrivare a una puntuale definizione di come le competenze dovrebbero essere collegate alle attività: un’opzione è creare un insieme di competenze per ciascun obiettivo organizzativo principale. Un’altra opzione è avere livelli di dettaglio separati all’interno di una struttura generale semplice. Si possono prevedere i seguenti elementi:

- Identificare e definire le potenziali competenze per l’organizzazione nel suo insieme. Una linea guida per decidere il numero di competenze consiste nel concentrarsi sulle aree di competenza più critiche che avranno un impatto sulle prestazioni. Meglio utilizzare termini compresi dalle persone nell’organizzazione, dunque un linguaggio delle competenze coerente tra la popolazione target.
- Creare profili di competenza per ciascun lavoro/ruolo/posizione o attività (un profilo è l’insieme di competenze specifiche per lavoro/ruolo/posizione: include competenze specifiche del ruolo, comportamentale, tecnico/conoscenza).
- Sottoinsiemi delle linee guida con 6-12 competenze per ciascuna categoria di attività principale.
- 4-10 dichiarazioni che descrivono ciascuna competenza in termini di comportamento.

Non meno necessarie sono le attività di definizione di un sistema di misurazione e test e convalida del modello delle competenze e di valutazione formale delle competenze. Questa nostra indagine ha compiuto il primo passo di valutazione delle competenze per mezzo di un’autovalutazione. Il passo successivo dovrebbe essere quello della valutazione formale da parte delle organizzazioni bibliotecarie. La valutazione formale è un metodo sistematico pre-pianificato di “test” per vedere se il dipendente è in possesso delle competenze o abilità necessarie. Le valutazioni formali possono consistere in test che utilizzano una serie di domande o situazioni o sfide del mondo reale. Attività fondamentale sarà dunque quella di sviluppare gli strumenti per formare le competenze del modello. Esistono diverse modalità per sviluppare un modello, per esempio approntare panel di esperti che conoscono le mansioni (attuali e ipotizzabili) e le competenze richieste per ottenere risultati oppure effettuare un’analisi *benchmarking* con organizzazioni simili.

Pianificare gli interventi sarà il passo successivo. Alcuni degli strumenti potrebbero essere:

- programmi biennali di apprendimento;
- messa a punto di contenuti per l'autoapprendimento;
- organizzazione di una struttura dedicata per la formazione a livello di singolo sistema o meglio ancora facendo rete tra diversi sistemi bibliotecari, con un panel di docenti interni (bibliotecari con specifiche competenze e che si sono formati come formatori) ed esterni (professionisti di altri sistemi organizzativi, docenti provenienti dall'università ecc.);
- linee guida per definire piani di sviluppo a livello di ogni singola biblioteca;
- linee guida per i processi di selezione e inserimento (coaching e mentoring).

Ogni singolo sistema dovrebbe dunque sviluppare processi e procedure per garantire che gli strumenti siano accessibili da parte dei bibliotecari. Un approccio potrebbe essere quello di rendere accessibile online in un'unica sezione dedicata:

- modello di competenze;
- calendario degli eventi formativi;
- aggregazione di opportunità di apprendimento fornite da altri enti;
- strumenti di auto-formazione;
- elenco di esperti su vari temi all'interno del proprio sistema.

Un'opportunità di advocacy – sia verso gli attori

esterni sia verso il personale interno – e anche di rafforzamento identitario in un periodo di forte trasformazione potrebbe essere quella di collegare la strategia di sviluppo delle competenze alla strategia delle biblioteche.

Per concludere, è importante sottolineare quali siano i fattori che contribuiscono a una corretta attuazione dei piani di formazione:

- un processo di implementazione efficace è cruciale. Ciò include la comunicazione dei benefici; come verranno utilizzate le informazioni; perché l'organizzazione lo sta facendo; come le competenze sono legate alla strategia generale dell'organizzazione; se e perché è collegato ad altre attività e a processi delle risorse umane (selezione, percorsi di carriera, misurazione delle performance, premi ecc.) e perché le persone dovrebbero essere coinvolte;
- è richiesto un alto livello di impegno e supporto da parte della direzione che non può che essere a lungo termine (alcune organizzazioni esternalizzano la formazione di competenze non centrali, in modo da poter spendere più attenzione allo sviluppo delle competenze chiave);
- far percepire che sia in atto un programma continuativo di sviluppo delle competenze non disgiunto e non ancillare rispetto alle attività produttive;
- una cultura organizzativa che consente l'*empowerment* del personale e la partecipazione attiva in attività di *co-design* e di *mentoring*.

ABSTRACT

This article deals with the training needs of librarians and general library workers. It considers the types of tasks that librarians and general library workers perform, the skills required, and the standards and expectations within the working environment. Data were collected by means of a focus groups self-administered questionnaire directed at all staff of public libraries in 11 Italian Library Network. The findings reveal the need to offer in-service training to librarians and general library workers who increasingly have trouble with the ongoing change in terms of audience behaviours, digital transformation, resources shortage and social turbulences. The results also show a preference for a learning programme – either formal or non-formal – with a strong vocational component. A need for closer relations between practitioners and educators to negotiate logistics in terms of the completion of the practical component of the programme is envisioned.

DOI: 10.3302/0392-8586-202002-019-1