

## Editoriale

# Le competenze nel nuovo modello di formazione continua dei bibliotecari

*Anna Maria Tammaro*

Mi sono trovata molto spesso negli ultimi mesi a discutere di competenze coi bibliotecari ed ho approfondito la mia convinzione che il successo delle biblioteche, in questo periodo di crisi e grandi cambiamenti, è strettamente legato alla qualità della formazione continua dei professionisti. In questo editoriale cerco di descrivere i concetti chiave del sistema delle competenze che i bibliotecari devono sapere.

## 1. Cosa sono le competenze

La competenza può essere considerata una caratteristica della personalità, come la motivazione ad apprendere di una persona, la capacità di saper fare che dimostra di avere, un aspetto dell'immagine di sé che ha il professionista circa il ruolo sociale o lavorativo che riveste o un corpo di conoscenze apprese negli anni di studio ed esperienza<sup>1</sup>. Le competenze sono quindi un concetto complesso ed interdisciplinare e, se vogliamo definirle in modo sintetico, potremmo indicarle come <sup>2</sup>:

*“l'assetto che una persona porta al datore di lavoro come suo contributo al successo dell'organizzazione”* [mia traduzione].

Nella letteratura di *management* le competenze sono definite anche come *“capitale umano potenziale”*. Il concetto di capitale umano parte da un principio - se si vuole ottimistico - e cioè che tutti hanno la possibilità durante la vita di apprendere, eventuali ostacoli e limitazioni a questo potenziale umano non sono da cercarsi

in cause fisiche, ma piuttosto in ostacoli interni, come la mancanza di motivazione individuale ad apprendere, e cause esterne, come la mancanza di opportunità di formazione ed anche di valorizzazione della persona nel luogo di lavoro.

### 1.1 Cosa le competenze non sono

C'è da considerare la differenza tra conoscenze e competenze. La conoscenza riguarda gli elementi di una disciplina accademica e può essere acquisita, ad esempio partecipando ad un Seminario, studiando un libro o frequentando un corso universitario, ma anche accumulata giorno dopo giorno nell'esperienza di vita e di lavoro della formazione continua. Le competenze comprendono le conoscenze insieme alle capacità di saper applicare le conoscenze in casi concreti. La differenza tra conoscenza e competenze è resa evidente dalla modalità di verifica. Si può valutare quali siano le conoscenze accademiche di una persona chiedendogli di scrivere un articolo, oppure rispondendo alle domande di un questionario. Per le competenze è diverso: non si possono accertare le competenze di una persona chiedendogli di rispondere a delle domande. La competenza si può solo osservare nel comportamento della persona in pratica e quindi le va chiesto di fare qualcosa che evidenzia le sue competenze. Ad esempio, si passa l'esame di scuola guida dimostrando di saper guidare e non solo rispondendo alle domande dei quiz.

Un errore comune è quello di pensare che uno ha o non ha una determinata competenza. Non è così: una competenza si può avere a diversi livelli. Quando si inizia un certo lavoro, si può avere la competenza a livello di base, ma andando avanti con l'esperienza, lo studio, la partecipazione a corsi e con l'attività pratica, si potrà maturare ed approfondire la competenza

<sup>1</sup> La definizione interdisciplinare è ispirata da: Spencer, L. M.; S. M. Spencer (1995). *Competenza nel lavoro : modelli per una performance superiore*, Milano, F. Angeli

<sup>2</sup> Definizione essenziale tratta da: Lorrinan, John (1997). *Continuing Professional Development: a Practical Approach. Managing your CPD as a professional engineer*, London, IEE

ad un livello intermedio, fino ad arrivare ad un livello avanzato in cui si è diventati degli esperti in quella competenza e quindi si potrà anche essere dei docenti ai corsi ed essere capaci di ridisegnare criticamente le competenze di un'Area formativa se necessario. E' importante prender nota di questo: chi diventa esperto ha il dovere di condividere e passare le competenze ad altri e ha la responsabilità di guidare il cambiamento necessario nell'evoluzione di quella competenza.

Un altro errore molto comune è quello di confondere le competenze con le attività. Finora si è tentato di definire la professione del bibliotecario in Italia usando il criterio di "stare in una biblioteca", predisponendo un mansionario. Un impatto negativo è che questo mansionario ha portato ad evidenziare solo alcune competenze e non tutte le altre possibili competenze che una persona potrebbe avere avuto e che sarebbero state molto utili per migliorare il servizio. Questo errore è stato fatto ad esempio per le biblioteche universitarie negli anni '70 attribuendo a ciascuna qualifica un elenco di mansioni da svolgere. Questa declaratoria ha avuto un profondo impatto sui servizi delle biblioteche, creando ostacoli imprevedibili al cambiamento proprio mentre iniziava l'automazione delle biblioteche. Questo mansionario fu poi anche usato per lo sviluppo della carriera, dando a delle persone degli avanzamenti dovuti al solo fatto che avevano svolto certe attività per un certo periodo di tempo. Non si è tenuto conto che non basta avere un incarico a svolgere certe attività per avere le competenze, ma che certe persone hanno bisogno di un periodo lungo e guidato anche di anni per ottenerle.

## 2. Identificazione e riconoscimento delle competenze

Il modello della formazione continua basato sulle competenze è internazionale, ed è stato adottato già da decenni in Europa e nelle altre aree del mondo. IFLA ha recentemente pubblicato delle Raccomandazioni che diffondono le buone pratiche della formazione continua da parte di tutti gli attori coinvolti<sup>3</sup>. Tutti i bibliotecari, pur se in ritardo rispetto d altri paesi, devono avere ora la prospettiva internazionale della formazione continua anche in Italia. Il principio su cui si basa il nuovo modello di formazione continua basata sulle competenze è che la responsabilità dell'apprendimento è individuale: solo la persona può gestire il suo "assetto" di competenze e sua è la responsabilità di mantenerlo regolarmente aggiornato. Ma come può una persona essere messa in grado di identificare la competenza e ottenerne il riconoscimento?

Le caratteristiche essenziali del modello della formazione continua prevede che le competenze devono essere 1) "trasparenti", per essere 2) "riconoscibili". Per ottenere questo, il quadro legislativo nazionale prevede che vari attori concorrano e collaborino per realizzare questo modello di formazione continua. Attori che finora hanno lavorato separatamente e che ora devono correttamente integrarsi nelle loro attività per costruire insieme il sistema della formazione continua, come stabilito dal pacchetto di leggi, di ispirazione europea, che hanno profondamente innovato la formazione continua in Italia<sup>4</sup>.

Nelle riunioni e convegni in cui ho partecipato in Italia parlando del paradigma delle competenze, è stato fatto spesso l'errore di partire esclusivamente dalla L.4/2013 per

<sup>3</sup> IFLA. CPDWL Continuing Professional Development Principles and Best Practices: <<http://www.ifla.org/publications/continuing-professional-development-principles-and-best-practices?og=82>>

<sup>4</sup> Per approfondimenti ed informazioni sull'intero pacchetto legislativo che innova profondamente la formazione continua invito alla lettura delle Linee Guida per la formazione continua AIB (versione 28/09/15). Accessibile:<<https://drive.google.com/file/d/0BxYEZGxfpryTdj4eTBbMU03OWc/view?usp=sharing>>

definire il modello cambiato di formazione continua per i bibliotecari. Il contesto di riferimento della formazione continua è europeo, nazionale e locale, ed è molto più ampio e complesso: stabilisce degli standard professionali, formativi e di riconoscimento, insieme a degli strumenti che tutti gli attori, AIB compresa, devono adottare per garantire l'integrazione del sistema della formazione continua. In questo articolo per brevità mi soffermo su due strumenti essenziali: il portfolio ed il repertorio delle competenze.

## 2.1 Portfolio

Il primo principio su cui si basa il nuovo modello di formazione continua basata sulle competenze è che la responsabilità è individuale. Nella cornice dell'apprendimento permanente, è la persona che deve mantenere aggiornate le sue competenze e descriverle in un portfolio.

Il portfolio richiede un'attività di relazione coi datori di lavoro e altre figure professionali di intermediari, chiamati coach, mentor, consulenti. Il ruolo di questi intermediari è quello di orientare la persona a identificare e dare l'evidenza delle sue competenze, non solo con lo scopo valutativo ma per stimolare un miglioramento continuo. Il portfolio può coinvolgere tre diversi livelli: il rendimento lavorativo, lo sviluppo delle competenze, lo sviluppo di carriera. Ad esempio la Regione Toscana, ha elaborato un modello strutturato di portfolio, necessario per l'identificazione e la valutazione delle competenze<sup>5</sup>.

Sarà molto vantaggioso mantenere un portfolio oppure fare un piano di apprendimento (*personal development plan*). Il portfolio così concepito ha un ruolo di documentazione o testimonianza dei progressi che la persona compie verso l'acquisizione delle competenze.

La realizzazione del portfolio deve rimanere fedele alle finalità di miglioramento continuo per cui è stato introdotto e deve essere concretamente applicabile nelle effettive condizioni di lavoro dei bibliotecari.

## 2.2 Repertorio delle competenze

Il processo di riconoscimento delle competenze si deve basare sul Repertorio nazionale delle competenze e su regole definite dalla legislazione. Per il riconoscimento delle proprie competenze, occorre infatti concordare con tutti gli attori un repertorio delle competenze come standard almeno nazionale.

In Italia attualmente non abbiamo un solo repertorio per i bibliotecari ma molti: quelli delle Regioni, quelli di ESCO/ISCO<sup>6</sup>, quelli di ISFOL, quelli della Norma UNI 11535, ecc. Questa molteplicità evidenzia il problema che c'è in Italia: attualmente non abbiamo un sistema integrato della formazione continua, siamo “*disallineati*” ed ogni iniziativa fin qui avviata è partita con un nuovo elenco di competenze, ignorando gli altri elenchi già esistenti.

Un Repertorio unico delle competenze è in preparazione da parte di ISFOL e degli enti titolati dalla legge (Ministeri, Università, Regioni) e quando pronto, sarà uno strumento essenziale, per diverse finalità. Ad esempio ogni bibliotecario potrà usare il Repertorio nazionale per conoscere quelle che sono le competenze chiave della professione, così da poter comparare le proprie competenze con quelle che sono ritenute minime ed essenziali e mantenerle aggiornate. Anche nella situazione più diffusa, quella in cui amministratori e datori di lavoro sembrano non comprendere le competenze del bibliotecario, un Repertorio nazionale di competenze aiuterà a ottenere la trasparenza del proprio “assetto” o capitale

<sup>5</sup> Standard della Regione Toscana per il riconoscimento e la certificazione delle competenze sono accessibili a: <http://www.regione.toscana.it/-/atti-e-normativa-regionale>

<sup>6</sup> Nel Portale ESCO si descrivono i bibliotecari qui: <https://ec.europa.eu/esco/portal/concept?lang=it&concept=http%3A%2F%2Fdata.europa.eu%2Fesco%2Foccupation%2F18719&searchTerm=bibliotecario>

umano. Chi si trasferisce in un'altra città, in Italia o all'estero, e trova un altro lavoro, potrà comunicare con trasparenza le competenze possedute. Anche chi inizia nella professione potrà essere facilitato da un registro nazionale in cui viene indicato con chiarezza su cosa dovrà basare la propria formazione continua per lo sviluppo della carriera.

In attesa del Repertorio nazionale, i bibliotecari possono considerare i registri esistenti delle competenze.

La Regione Toscana<sup>7</sup> ad esempio individua le seguenti competenze per il bibliotecario: organizzazione e gestione di biblioteche, di archivi correnti, di deposito e storici; management dei flussi documentali; progettazione, costruzione e manutenzione di cataloghi e inventari; servizi di biblioteca e archivio; *reference*, consulenza alla consultazione, alla ricerca e all'accesso ai documenti d'archivio; patrimonio bibliotecario e archivistico toscano e modelli di gestione degli stessi.

La Norma UNI 11535 individua le competenze che seguono: progettazione e sviluppo delle raccolte; trattamento e ordinamento dei documenti, descrizione ed indicizzazione dei documenti, conservazione e tutela dei documenti, acquisizione e gestione della strumentazione, delle attrezzature e dei sistemi informativi; servizi agli utenti e promozione della biblioteca; progettazione, valutazione e gestione delle attività e dei servizi di biblioteca; gestione delle risorse umane, delle risorse finanziarie e del patrimonio; studio e ricerca nel campo della biblioteconomia e discipline affini e collegate.

### 3. Chi può certificare le competenze?

Recentemente il ministro Franceschini ha definito il ruolo delle biblioteche, insieme a quello di altri istituti culturali, come servizio

pubblico essenziale. Come conseguenza, possiamo dire che le competenze del bibliotecario sono critiche, cioè il bibliotecario può fare la differenza nella vita delle persone. Più critica è la competenza del bibliotecario, più importante è l'esigenza di avere un processo trasparente e rigoroso di certificazione e che la valutazione sia fatta in modo accurato.

C'è anche un altro importante elemento da considerare: se si è stati valutati tre anni fa, non è detto che si sia mantenuta aggiornata la competenza. La persona le cui competenze sono da valutare, potrebbe essere passato ad altra attività e quindi aver perso la competenza per ottenerne altre più adeguate al nuovo posto di lavoro, oppure potrebbe all'opposto essere diventato un esperto in quella competenza.

In Italia la certificazione delle competenze può essere fatta dagli Enti titolari (Ministeri, Università, Regioni) e non può essere fatta da altri, in particolare organizzazioni private come AIB.

### 3.1 Valutazione delle competenze

Diversa dalla certificazione è la valutazione e l'attestazione delle competenze. Questo processo di valutazione delle competenze può dirsi un processo di *peer review*. In questa attestazione ha assunto importanza il ruolo di AIB, che ha avuto la responsabilità dalla L. 4/13 di attestare le competenze dei soci perché si presenta come un'organizzazione di "pari" che valutano altri "pari".

Le Associazioni professionali sono nate a fine '800 come movimento volontario da parte dei professionisti che cominciavano ad organizzarsi e, sempre di più, oggi sono viste dai governi e dai singoli professionisti come organizzazioni autorevoli per migliorare la qualità dei servizi delle biblioteche. Per ottenere questo scopo, le Associazioni professionali forniscono opportunità di corsi di

<sup>7</sup> Sistema dei profili professionali della Regione. Toscana. 29 FEBBRAIO 2012 [http://www.regione.toscana.it/documents/10180/71362/8cb696d29fb92cf381d6532f3f47e612\\_allegato2.pdf/10c13e03-cc57-46e1-a2e0-6bc658045f6a](http://www.regione.toscana.it/documents/10180/71362/8cb696d29fb92cf381d6532f3f47e612_allegato2.pdf/10c13e03-cc57-46e1-a2e0-6bc658045f6a)

qualità e aggiornati, che facilitano i soci a diventare professionisti che apprendono continuamente. AIB sarà valutata quindi dal ruolo che saprà avere, nel realizzare la responsabilità avuta dalla L. 4/13, e potrà svolgere il suo compito migliorando la qualità della formazione continua e stimolando l'identificazione e la valorizzazione delle competenze.

Come possono essere valutate le competenze? si potrà valutare che la persona è capace raccogliendo l'evidenza in vari modi, come ad esempio:

1. l'osservazione della persona sul posto di lavoro,
2. simulazioni di compiti e situazioni lavorative,
3. la discussione di studi di caso,
4. le testimonianze dei colleghi e dei supervisori,
5. l'esame del portfolio con la documentazione prodotta durante il lavoro,
6. l'esame di prodotti del lavoro, ad esempio quelli che sono stati organizzati in un portfolio,
7. l'esame del percorso formativo e professionale pregresso.

Cosa è importante evidenziare in questa lista? C'è un evidente spostamento di attenzione dalla fotografia statica delle competenze acquisite in un determinato momento (una riproduzione fotografica di quello che si sa fare in un certo momento) alla costruzione delle conoscenze e competenze attraverso la formazione continua. Nelle riunioni sulla formazione continua a cui ho partecipato negli ultimi mesi, gran parte della discussione si è concentrata su un sistema di crediti (o punti) da accumulare ogni anno come evidenza semi-automatica delle proprie competenze. I crediti tuttavia non possono essere intesi come misure statiche dell'apprendimento acquisito ma come evidenza delle potenzialità del professionista che partecipa all'apprendimento continuo ed alla misura dell'evidenza del miglioramento continuo delle sue competenze.

#### **4. Conclusione**

In conclusione, le competenze sono importanti a livello individuale del singolo socio, nello stesso tempo sono necessarie per migliorare il servizio delle biblioteche e, come conseguenza, sono cruciali per il miglioramento della società tutta. E' bene aver chiaro questo scopo del processo della formazione continua, per evitare fraintendimenti: lo scopo finale, non dimentichiamolo, è che gli utenti delle biblioteche devono ottenere un'evidente miglioramento dei servizi al pubblico, il successo degli utenti sarà il successo dei bibliotecari. Come ha affermato Lankes durante il seminario del 13 luglio scorso, le competenze dovrebbero misurare come la professione serve le comunità, e meno come fare tutti i bibliotecari uguali. Le competenze dovrebbero concentrarsi sempre più sull'impatto all'interno di una comunità, e meno sui mezzi usati per avere un impatto, che saranno costantemente in cambiamento.

Lo scopo finale non è quello di far ottenere ai bibliotecari un riconoscimento della professione "per legge". E' per evitare il rischio di processi di riconoscimento formali ma non sostanziati da evidenza, che sono stati attribuiti alle Associazioni professionali come AIB la responsabilità di attestare le competenze.

Prima di concludere: la responsabilità individuale della formazione continua deve essere compresa! Alla fine è il singolo professionista che realizza il suo apprendimento e la motivazione personale è il solo motore e stimolo che possa portare avanti la formazione continua. Se il contesto lavorativo non facilita la formazione continua, se l'offerta formativa AIB non offre a tutti i soci in tutte le Sezioni una formazione di qualità, ciascuno malgrado ciò è lo stesso tenuto a fare del suo meglio ed investire il suo tempo per aggiornare continuamente le sue competenze.