



**Seminario CIBER**

19-20 novembre 2008 - Roma



**Formazione e sviluppo  
del personale:**  
l'esperienza della Biblioteca  
di Ateneo di Milano-Bicocca

a cura di  
Ilaria Moroni

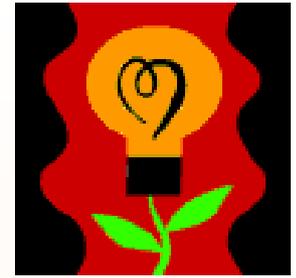
# Formazione e sviluppo del personale

## *Sommario degli argomenti*

- **Fare formazione:** perché, a chi, su cosa e come
- **Le fasi del processo formativo:**
  - 1) Analisi dei bisogni
  - 2) Progettazione
  - 3) Realizzazione
  - 4) Valutazione
- ***Learning organization*** e formazione continua nelle biblioteche universitarie
- L'esperienza della **Biblioteca di Ateneo** di Milano-Bicocca

# PERCHÉ fare formazione

*importanza e impatto*

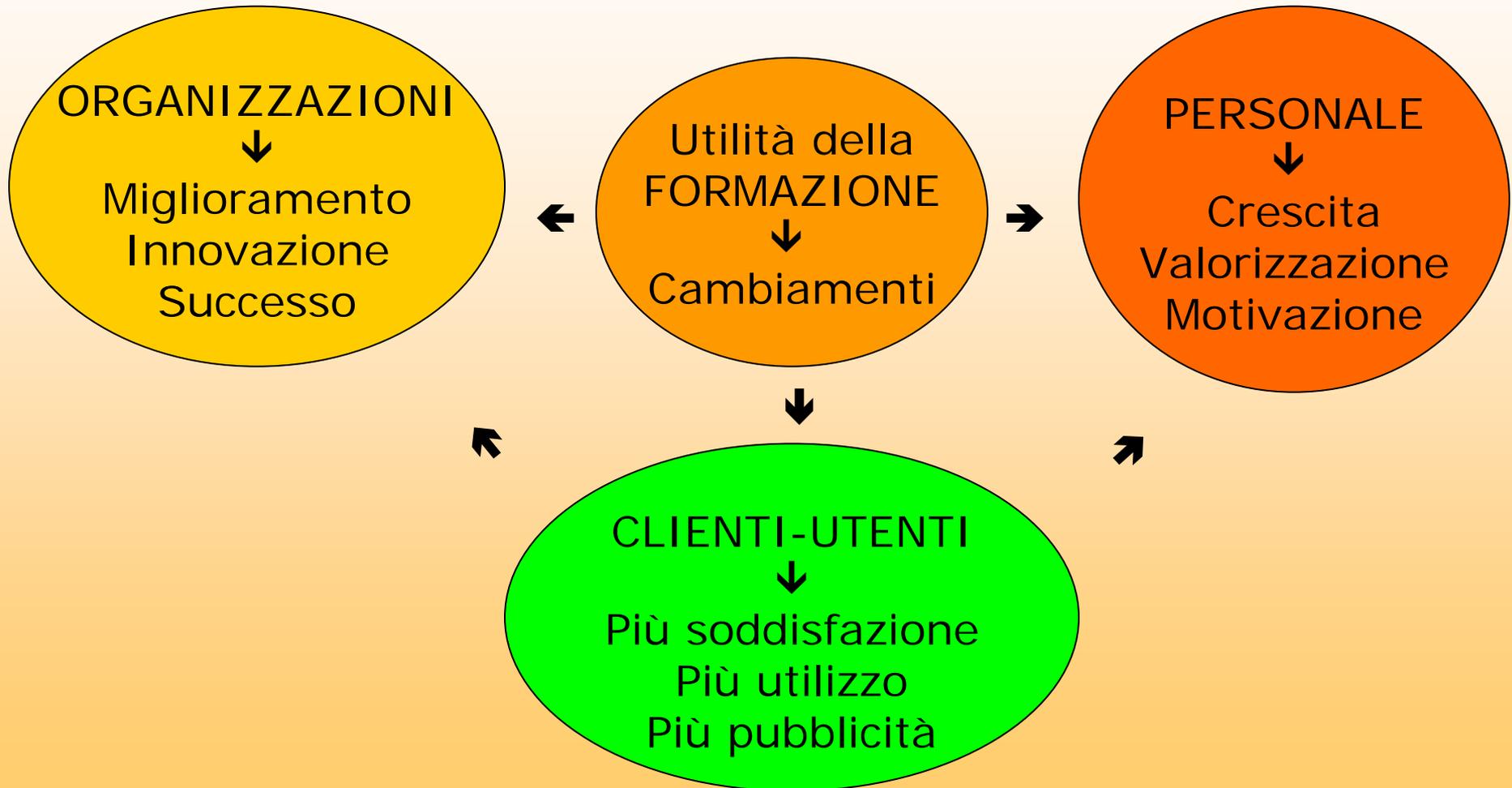
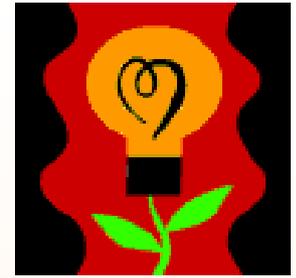


**La formazione come:**

- *Strumento* strategico per l'**innovazione** e il cambiamento
- *Leva* per la **crescita** delle organizzazioni e degli individui
- *Investimento* per la **qualità** di servizi e prodotti
- *Lo sviluppo delle risorse umane* è fondamentale per il **miglioramento** delle organizzazioni e per la **soddisfazione** degli utenti interni ed esterni

# PERCHÉ fare formazione

*utilità e conseguenze*



# A CHI fare formazione

## *destinatari*



### I possibili destinatari della formazione sono:

- *Neo-assunti* alla prima esperienza o con altre esperienze lavorative
- *Dipendenti* con nuovi compiti e mansioni
- *Responsabili e collaboratori* con esigenze di aggiornamento e di affinamento delle competenze
- La **sinergia** nell'acquisizione di nuove competenze fa crescere l'organizzazione e gli individui

# Su COSA fare formazione *saperi e competenze*



## Profili dei saperi e ambiti di competenze:

- *Sapere* (conoscenze): aspetti tecnici, dati, informazioni di una professione
- *Saper fare* (capacità): abilità operative da utilizzare nello svolgimento di un ruolo
- *Saper essere* (qualità): doti personali e atteggiamenti relazionali sul lavoro
- ***Saper divenire*** (auto-percezioni e motivazioni): capacità di cambiare, di imparare sempre

# COME fare formazione

## *contesto organizzativo*



### La formazione in un'organizzazione:

- va **gestita** da figure dedicate (ufficio, staff)
- va **programmata** a livello annuale e pluriennale
- dovrebbe prevedere **attività interne ed esterne**
- dovrebbe avvalersi di **vari metodi** (tradizionali-passivi, innovativi-attivi, e-learning)
- Sviluppare **competenze tecnico-specialistiche** e **trasversali** (gestionali, comunicative, relazionali)

# COME fare formazione

## *caso Milano-Bicocca*



### La formazione nella BdA (1):

- importanza all'innovazione e all'**aggiornamento professionale**, dall'istituzione nel 1998
- creazione dell'**Ufficio Formazione, Sviluppo e Comunicazione**, tra i Servizi di Area trasversali alle 3 sedi, nel 2004
- scelta di una **formatrice** per la gestione dell'Ufficio FSC (laurea in Educazione degli Adulti, master in Gestione delle Risorse Umane)

# COME fare formazione

## *caso Milano-Bicocca*

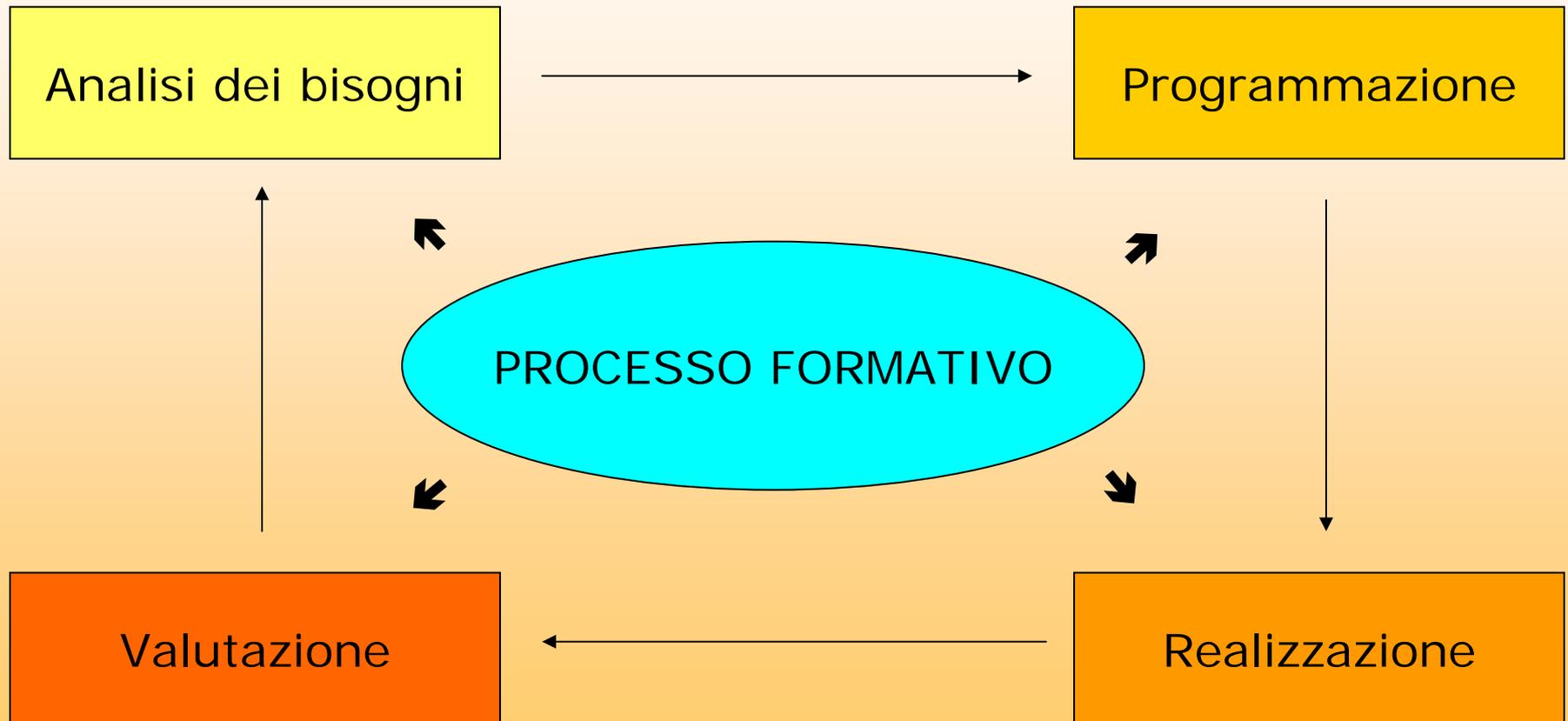


### La formazione nella BdA (2):

- analisi dei bisogni formativi e **piani di formazione biennali**, 2005-06 e 2007-08
- **corsi interni, incontri** di confronto e varie **attività esterne** (convegni, seminari, corsi)
- **metodi tradizionali e innovativi** per l'acquisizione di competenze specialistiche e trasversali

# COME fare formazione

*fasi del processo formativo*



# 1) Analisi dei bisogni

## *strumenti e prodotti*



### **Strumenti per l'analisi dei bisogni:**

- **osservazione** partecipante o meno
- **intervista** individuale o di gruppo
- **questionario** a domande aperte o chiuse

### **Prodotti e processi *post* rilevazione:**

- **diagnosi:** analisi e rielaborazione dei dati
- **report:** sintesi dell'analisi effettuata
- **condivisione** interna ed esterna degli esiti

# 1) Analisi dei bisogni

## *caso Milano-Bicocca*



### Analisi dei bisogni nella BdA nel 2005:

- **osservazione** partecipante preliminare: raccolta di **dati** e informazioni sul contesto organizzativo
- **intervista** semi-strutturata con l'approccio autobiografico a tutto lo staff (38 p.), per far emergere vari **temi**:
  - competenze in ingresso e in servizio
  - modalità di apprendimento individuali
  - bisogni e desideri formativi in ambito profess.
  - requisiti di un buon corso di formazione

# 1) Analisi dei bisogni

*caso Milano-Bicocca*



## Esiti dell'analisi nella BdA del 2005:

1. **competenze** in ingresso e in servizio:  
sopr. bibliotecarie tradizionali
2. **modalità di apprendimento** più congeniali:  
sopr. cinestesiche-esperienziali
3. **bisogni formativi** sopr. su classificaz.-catalogaz.,  
reference e comp. trasversali, biblioteca digitale
4. **corso ideale**: importanza di modalità didattiche  
attive e di docenti coinvolgenti

# Analisi dei bisogni formativi -2005



## 1. Competenze in ingresso e in servizio

### Competenze acquisite lavorando nella struttura

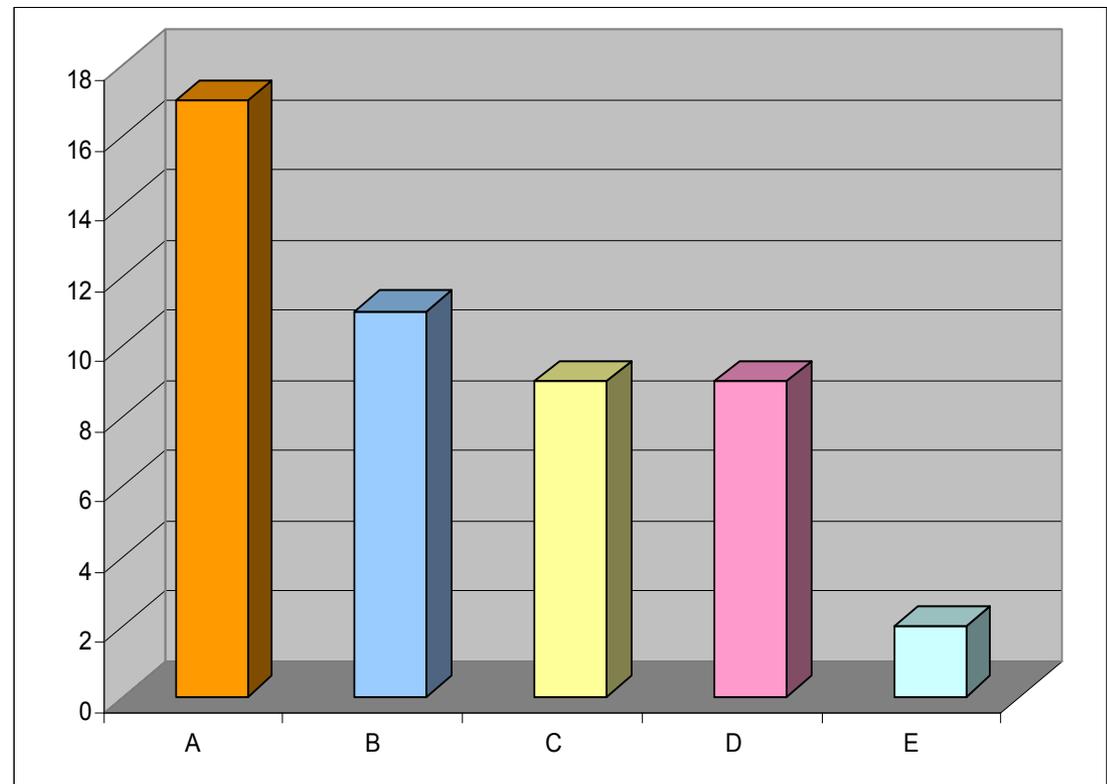
**A** = bibliotecarie di Back Office e di Front Office (17/38)

**B** = relazionali e comunicative (11/38)

**C** = organizzative e gestionali (9/38)

**D** = bibliotecarie tecniche, informatiche e amministrative (9/38)

**E** = tecnico-informatiche (2/38)



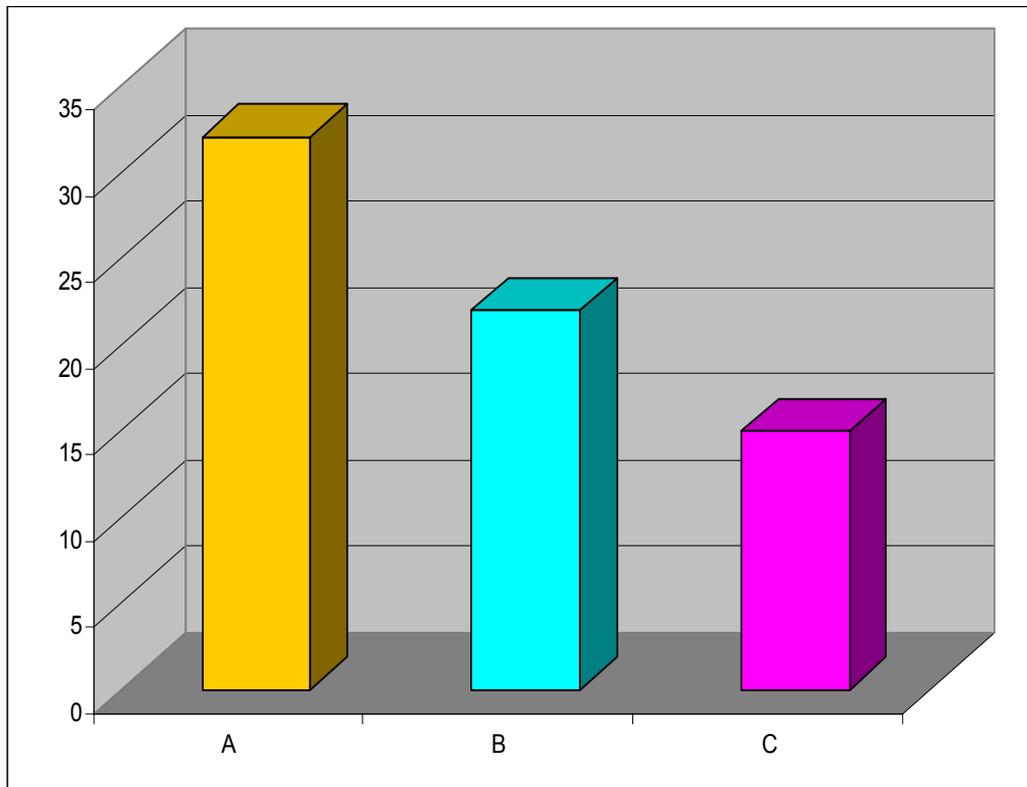
N.B. la stessa persona può aver acquisito più tipi di competenze

# Analisi dei bisogni formativi - 2005



## 2. Modalità di apprendimento individuali

### Stili di apprendimento più congeniali a ciascuno



N.B. la stessa persona può utilizzare più di uno stile di apprendimento

**A = cinestesico:** apprendimento attraverso esperienze, prassi, situazioni nuove, soluzione di problemi, errori, acquisizione di autonomia, corsi operativi (32/38)

**B = uditivo:** apprendimento attraverso confronto, affiancamento, discussione, lavori di gruppo, condivisione, empatia, formulazione di domande, ascolto (22/38)

**C = visivo:** apprendimento attraverso letture, studio, strumenti teorici, riflessione, osservazione (15/38)

# Analisi dei bisogni formativi - 2005



## 3. Bisogni formativi in ambito profess.

### 3 A) Bisogni formativi specifici o interni all'ambito bibliotec.

**A = classificazione (19/38):** CDD (17), analisi semantica (3), soggettazione (2), indicizzazione (1)

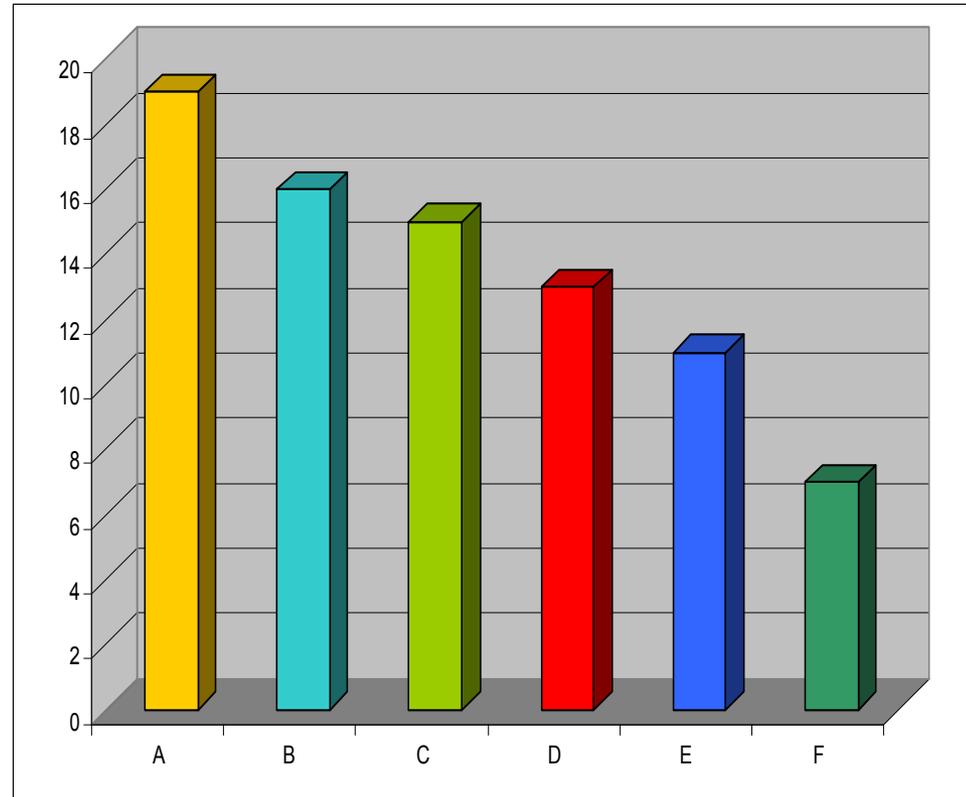
**B = biblioteca digitale (16/38):** open archives (7), catalogazione RER (4), periodici elettronici (3), e-book (2), editoria elettronica (2), siti web (2), tecniche di ricerca in internet (2)

**C = consulenza bibliografica (15/38):** banche dati (15), tecniche di conduzione dell'intervista di reference (7)

**D = catalogazione (13/38):** di periodici (10), di monografie (7), intestaz. RICA (1)

**E = sviluppo della biblioteca (11/38):** sviluppo delle collezioni (11), mercato editoriale (6), normative e diritti d'autore (2)

**F = varie sulla biblioteconomia (7/38):** misurazione (2), libro antico (2), circolazione e conservazione (1), DD (1), letteratura grigia (1), nuovi servizi (1)



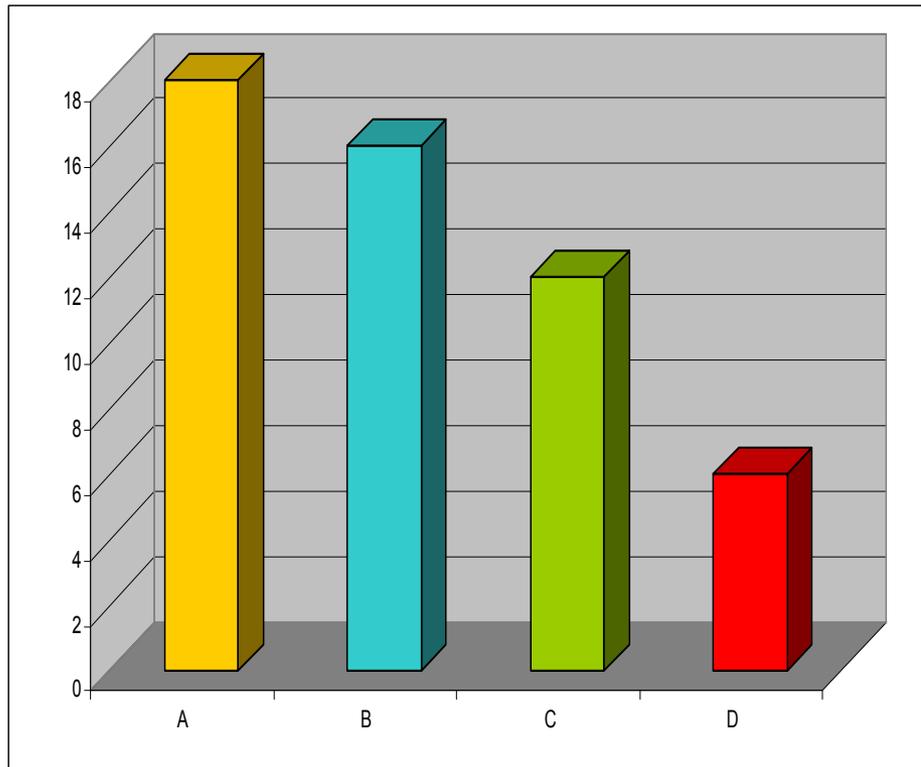
N.B. la stessa persona ha espresso interesse per più argomenti, riconducibili a più aree tematiche (A, B, C...) e a più voci interne a ciascun area

# Analisi dei bisogni formativi - 2005



## 3. Bisogni formativi in ambito professionale

### 3 B) Bisogni formativi tangenti o esterni all'ambito bibliotec.



N.B. la stessa persona ha espresso interesse per più argomenti, riconducibili a più aree tematiche (A, B, C...) e a più voci interne a ciascun area

**A = strumenti informatici (18/38):** Aleph (8), pacchetto Office e ECDL (5), metadati e linguaggi XML (4), Oracle (2), 2003 server e Proxy (2), sicurezza e reti informatiche (2)

**B = lingue straniere (16/38):** inglese professionale e scientifico (14), francese (3), tedesco (1), spagnolo (1)

**C = competenze trasversali (12/38):** comunicazione e relazione interpersonale (10), gestione del personale (5), organizzazione dei flussi di lavoro (5), gestione progetti e gruppi di lavoro (2)

**D = varie extra biblioteconomia (6/38):** aspetti legali e contabili (2), discipline varie (2), legislazione commerciale (1), elementi di produzione cinematografica (1), panoramica attività dell'Amministrazione Centrale (1)

# Analisi dei bisogni formativi

## 4. Requisiti di un buon corso di formazione

### Caratteristiche di un corso di formazione ideale

**A = modalità didattiche:** impostazione teorica e pratica (27), esercitazioni con feedback (27), interazione docente-discenti (8), attività di piccolo gruppo (8), esempi (5), studio di casi (4), giochi di ruolo (2)

**B = docente:** buon comunicatore (27), competente (23), coinvolgente (12), interattivo (13), flessibile (7), informale (2), esterno (2), interno (1), eclettico (1)

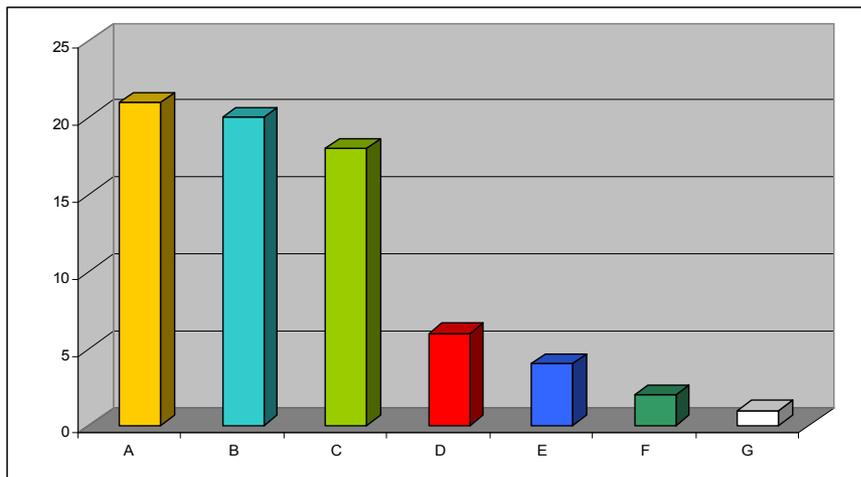
**C = argomenti:** mirati (18) – v. temi dei bisogni formativi

**D = materiali didattici:** dispense (23), bibliografia (18), slides (17), letture (1), link (1), forum interattivo (1)

**E = discenti:** 10-15 corsisti (28), 7-10 corsisti (5), 20-40 corsisti (4); gruppo omogeneo (23), gruppo eterogeneo (7)

**F = tempistica:** diluita (31), concentrata (15); puntualità e pause (2)

**G = logistica:** aula informatica (26), spazio confortevole (9), disposizione circolare delle sedie (1)



N.B. il grafico fotografa il grado di **importanza** attribuito a ciascun aspetto (A, B, C...)

# 1) Analisi dei bisogni

## *caso Milano-Bicocca*



## **Analisi dei bisogni nella BdA nel 2007:**

- **questionario** a domande aperte e chiuse a tutto lo staff (38 p.), con attribuzione di un punteggio di interesse (scala 1-4) su **argomenti** ricondotti a 5 aree tematiche:
  - gestione e sviluppo della biblioteca
  - trattamento volumi e periodici
  - servizi al pubblico
  - biblioteca digitale
  - sistemi informativi

# 1) Analisi dei bisogni

## *caso Milano-Bicocca*



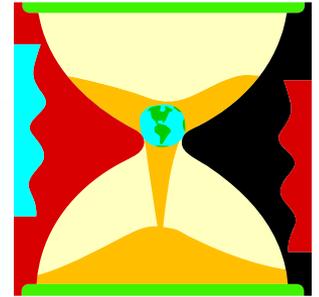
### **Esiti dell'analisi nella BdA del 2007**

Gli argomenti ritenuti più interessanti

- biblioteca digitale (gestione RE, web 2.0, OA etc.)
  - sviluppo delle collezioni (cartacee e digitali)
  - comunicazione e relazione con utenti
  - Oracle e sicurezza per sistemi informativi
- **Rapporto di ricerca** (narrativo o con grafici),  
**riunioni** per la condivisione interna, documenti e  
slides sul **sito web** nel 2005 e nel 2007

## 2) Progettazione

### *macro e micro*



**La macro-progettazione** della formaz. definisce:

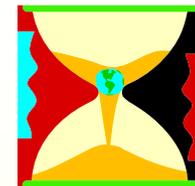
- **obiettivi** da raggiungere
- **contenuti** e **metodologie**
- **tempi** e **costi** della formazione

**La micro-progettazione** della formaz. definisce:

- **argomenti** da trattare e **docenti** da coinvolgere
- **durata** e articolazione dell'intervento
- **luogo** di svolgimento del corso
- **materiali** e **strumenti didattici**

## 2) Progettazione

*caso Milano-Bicocca*



### Piano di formazione 2005-06 nella BdA:

- **obiettivi:** sviluppo comp. spec. e tras., sviluppo gestionale e miglioramento dei servizi
- **contenuti** dei corsi interni: CDD 21° ed.; catalogaz. seriali e monografie; reference per vari ambiti disciplinari; libro antico; gestione collaboratori e progetti, per responsabili
- **metodi:** tradizionali e attivi (v. CESMA per responsabili)

## 2) Progettazione

*caso Milano-Bicocca*

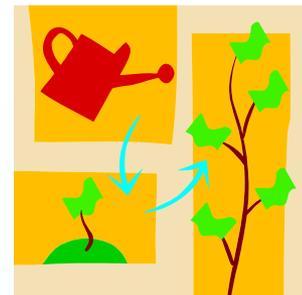


### Piano di formazione 2007-08 nella BdA:

- **obiettivi:** sviluppo comp. spec. e tras., sviluppo gestionale e miglioramento dei servizi
- **contenuti** dei corsi interni: Aleph 500 versione 18; gestione e sviluppo delle collezioni (cartacee ed elettroniche) in più moduli; comunicazione interpersonale interna ed esterna
- **metodi:** tradizionali e attivi (v. TeD su comunicaz.), videoregistraz. del corso su OA

# 3) Realizzazione

## *metodologie*



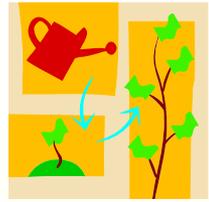
### Le metodologie formative principali:

- **tradizionali**: lezione (discente passivo: ascolta)
- **attive**: lavoro di gruppo, casi, autocasi, simulazioni, role-playing, business games
- **esperienziali**: action learning, outdoor training, coaching

➤ Nell'educazione degli **adulti** è importante valorizzare le **esperienze** e fare riferimenti alla **spendibilità** dei saperi nella vita lavorativa

# 3) Realizzazione

## *caso Milano-Bicocca*



### Formazione interna nella BdA anni 2005-2008:

- **coordinamento e tutoraggio** svolti da respons. Ufficio FSC
- **metodi tradizionali** per l'acquisizione di comp. specialistiche + esempi ed esercitazioni
- **metodi attivi ed esperienziali** per l'acquisizione di comp. trasversali (gestionali, comunicative, relazionali) con società di formazione
- **e-learning** in alcuni casi (ICT, OA)

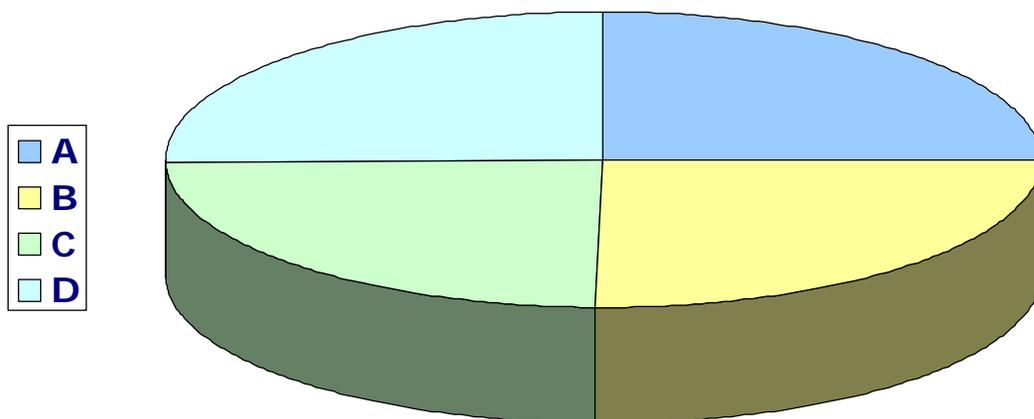
# Formazione del personale 2005/06



Dati del biennio a confronto – visione per aree tematiche

<i>Aree tematiche delle attività di formazione</i>	<i>Ore interne</i>	<i>Ore esterne</i>	<i>Tot ore</i>
A) Gestione e sviluppo della biblioteca	28	185	<b>213</b>
B) Trattamento documenti	143	75	<b>218</b>
C) Servizi al pubblico	55	152,5	<b>207,5</b>
D) Automazione bibliotecaria, risorse elettroniche e web	3,5	214	<b>217,5</b>
	229,5	626,5	856

Ore di formazione per aree tematiche



# 4) Valutazione

## *fasi e oggetti*



La valutazione può avvenire in 4 fasi:

- ***ex ante***: competenze in ingresso
- ***in itinere***: ridefinizione dell'azione formativa
- ***conclusiva***: gradimento e autovalutazione dell'apprendimento
- ***ex post***: valutazione d'impatto sul lavoro (da parte di partecipanti, responsabili, utenti)

# 4) Valutazione

## *caso Milano-Bicocca*



### **La valutazione della formazione nella BdA:**

- **rilevazione delle competenze in ingresso:**  
colloqui individuali per i nuovi assunti
- **questionario di valutazione** alla fine dei corsi:
  - punteggio su scala 1-10 e commento su vari aspetti (apprendimento, argomenti, docente, metodi, materiali didattici, gruppo-classe, tempi, spazi, coordinamento e tutoraggio)
  - bilancio dell'esperienza, argomenti da approfondire e suggerimenti per futuri corsi

# Formazione del personale 2005/06



## Valutazione delle attività interne - aspetti

<i>N</i>	<i>Aspetti delle attività di formazione</i>	<i>Voto (10/10)*</i>
1	DOCENTE: chiarezza espositiva, competenza in materia, interazione con i discenti, etc.	8,80
2	COORDINAMENTO: comunicazione dell'evento e delle informazioni relative, diffusione di materiali didattici, organizzazione generale etc.	8,16
3	ARGOMENTI TRATTATI: pertinenza rispetto al programma, adeguatezza rispetto al livello di competenze possedute, grado di approfondimento rispetto al tempo a disposizione etc.	8,13
4	LOGISTICA: tipo di aula, strumenti didattici (lavagna, terminali...), confort etc.	8,07
5	APPRENDIMENTO: acquisizione di conoscenze, competenze, atteggiamenti e pratiche spendibili a livello professionale etc.	7,93
6	GRUPPO CLASSE: adeguatezza del numero di discenti al tipo di corso, livello di omogeneità di competenze, livello di eterogeneità di esperienze etc.	7,91
7	MATERIALI DIDATTICI: dispense, bibliografia, slides etc.	7,90
8	TUTORAGGIO: supporto all'evento formativo, mediazione tra docente e discenti, risoluzione di eventuali problemi logistici etc	7,82
9	MODALITA' DIDATTICHE: alternanza di teoria e pratica, esercitazioni, esempi...	7,74
10	TEMPISTICA: durata complessiva, concentrazione/diluizione delle ore nell'arco temporale, tempo dedicato a ciascun argomento, puntualità, break etc.	7,53
		<b>8,00</b> 29

\* Media degli 11 corsi effettuati

# *Learning organization*

## *formazione e contesto*



### **Il *transfer* della formazione si verifica se:**

- il **soggetto** è motivato a imparare e cambiare
- il **clima organizzativo** favorisce lo scambio di saperi a livello orizzontale e verticale
- la **leadership** valorizza le competenze, promuove l'apprendimento ed è aperta all'innovazione

# *Learning organization*

## *forme di formazione*



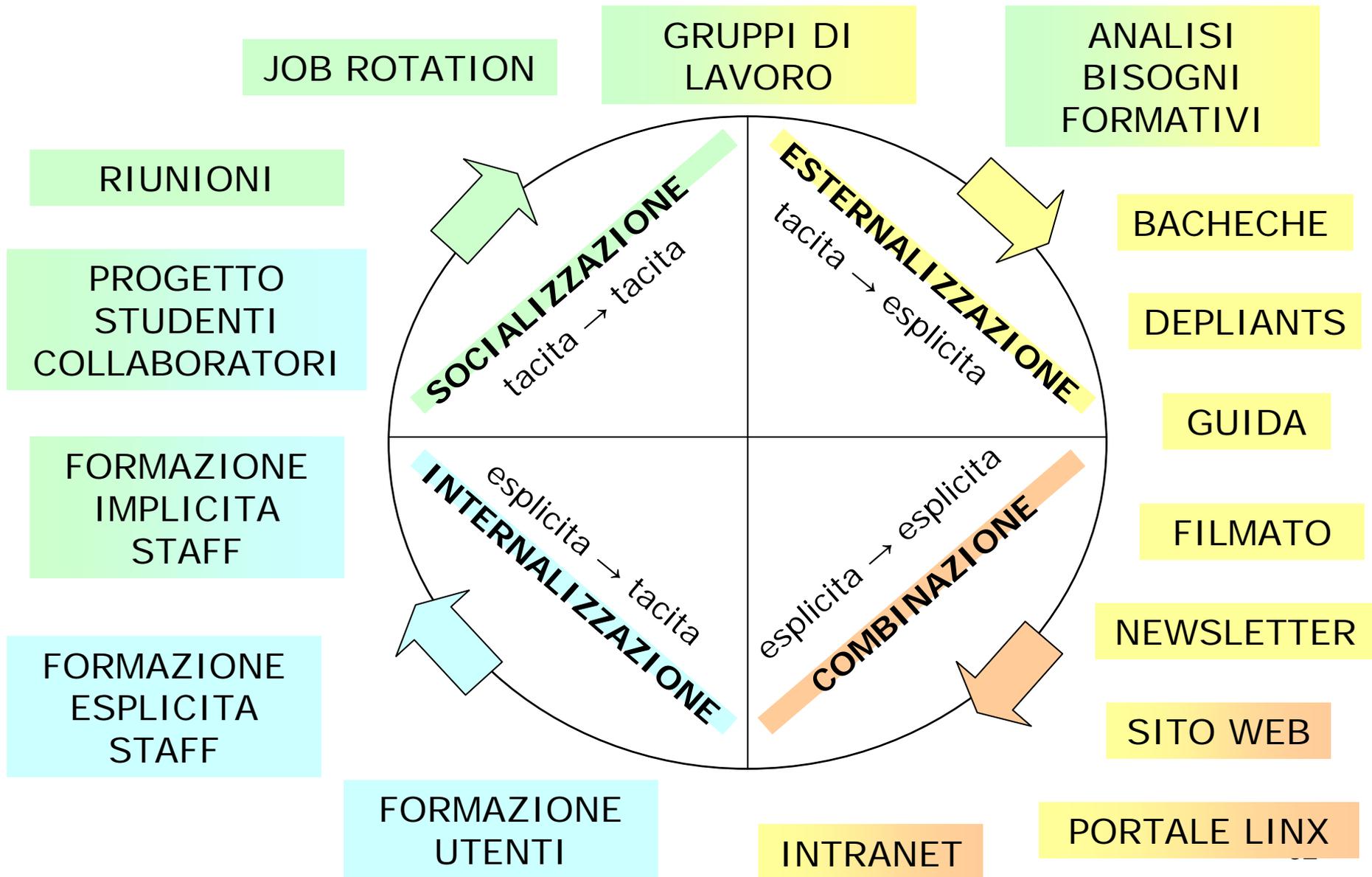
La **formazione** nelle organizzazioni avviene in modo:

- **formale** (corsi, seminari, convegni etc.)
- **informale** (affiancamento, gruppi di lavoro, riunioni, *job rotation* etc.)

La **formazione** può essere vista come:

- una forma di **scambio della conoscenza** (tacita-esplicita, interna-esterna, individuale-collettiva)
- un **processo circolare** che produce sviluppo e miglioramento continuo per persone e organizzaz.

# Ciclo della conoscenza nella BdA – Milano-Bicocca



# *Learning organization*

## *caso Milano-Bicocca*



### **Le prospettive per il futuro nella BdA (1):**

- **Analisi dei bisogni** formativi con metodi innovativi (*focus group, assessment center*)
- **Progettazione** in collaborazione con Ufficio Formazione di Ateneo, Amm. Centr., sindacati
- **Realizzazione** con società eccellenti e docenti esperti per il potenziamento di:
  - Comp. Trasversali: sopr. gestione, comunicaz.
  - Comp. Specialistiche: sopr. biblioteca digitale

# *Learning organization*

## *caso Milano-Bicocca*

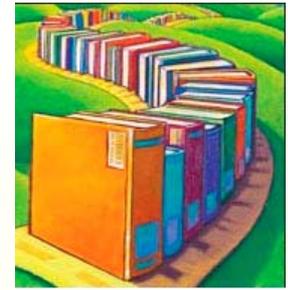


### Le prospettive per il futuro nella BdA (2):

- **Valutazione d'impatto** della formaz. realizzata negli anni 2005-08 (feedback interno ed esterno, con responsabili, collabor., utenti, *audit* etc.)  
↓
- **indagini di *user satisfaction*** per valutare la qualità percepita e i risultati con metodi quant. e qualitativi  
↓
- **riorganizzazione gestionale** delle attività, privilegiando la dimensione trasversale e la collocaz. della persona giusta al posto giusto (*empowerment, job rotation* etc.)

# Bibliografia e link

*per approfondire*



## Formazione e sviluppo nelle PA e in biblioteca – libri, articoli, link

- Quaglino G. P., Periti E. (2007), *La formazione del management delle università*, Bologna, Il Mulino
- CRUI (2005), *La formazione nel sistema universitario*, Roma, CRUI  
<http://www.unipi.it/ateneo/personale/t-a/formazione/CRUI-2005.pdf>
- Paccioretti E., Mazzara D. (2004), *Formare il personale*, Milano, Ipsoa
- Agostini N. (2003), *Il percorso formativo delle nuove professionalità*, "Biblioteche oggi", 21(6), 3-14 [biblioteche pubbliche]
- Romeo M. A. (2000), *Apprendere la qualità*, "Biblioteche oggi", 18(2), 64-66 [SBA Padova]
- Vannucci L. (2000), *La formazione continua del personale nei sistemi bibliotecari*, "Bollettino AIB", 40(1), 61-73 [SBA Firenze]
- DFP – v. UFPPA <<http://www.innovazionepa.gov.it>>
- FORMEZ <<http://www.formez.it/>>

# Link e documenti

*per approfondire*



## Formazione nella Biblioteca di Ateneo - doc. on line

<<http://www.biblio.unimib.it/go/Home/Home/Documenti-sulla-biblioteca/Documenti-di-GdL-e-attivita-trasversali>>

### v. "Formazione del personale bibliotecario"

- Moroni I. (2007), *Analisi dei bisogni formativi e Piano di formazione 2007/08*
- Moroni I. (2007), *Formazione del personale 2005/06: dati*
- Moroni I. (2006), *Corso di formazione per responsabili della biblioteca: immagini*
- Moroni I. (2005), *Analisi dei bisogni formativi: presentazione ai colleghi*

# Contatti

*per saperne di più...*

Dott.ssa Ilaria Moroni

Responsabile dell'Ufficio Formazione, Sviluppo e Comunicazione

Biblioteca di Ateneo

Università degli Studi di Milano – Bicocca

Piazza dell'Ateneo Nuovo 1

20126 Milano

Tel. 02/6448.6272

E-mail: [ilaria.moroni@unimib.it](mailto:ilaria.moroni@unimib.it)

Sito web: [www.biblio.unimib.it](http://www.biblio.unimib.it)

