

# Identikit del coordinatore

*A Catania un convegno discute di una figura che può risultare "strategica" per le biblioteche dell'università*

**I**l convegno su "La funzione di coordinamento nei sistemi informativi dell'università" organizzato a Catania dal Centro interfaccoltà biblioteche e documentazione dell'Università degli studi, dal 26 al 28 gennaio 1995, non poteva essere più attuale e tempestivo. I recenti provvedimenti legislativi (legge 23/86, Dpr 29/93), che hanno permesso al personale bibliotecario di accedere al ruolo speciale (I e II qualifica), hanno di fatto attuato modelli di coordinamento assai diversi fra loro e talvolta lontani dall'efficienza organizzativa cui si mirava. Si sentiva perciò il bisogno di un confronto di esperienze.

Il convegno ha offerto questa possibilità: le relazioni hanno fatto conoscere realtà positive a cui riferirsi o hanno fornito spunti di riflessione sugli ostacoli da superare. Si sono definiti i compiti ma anche gli spazi entro cui muoversi al fine di raggiungere gli scopi stabiliti. Già scorrendo il programma, esso appare attento al punto di vista delle altre professionalità che affiancano i bibliotecari, gli amministrativi e gli informatici. Il primo messaggio ci è già giunto: bibliotecari, amministrativi ed informatici sono professionisti che devono necessariamente integrarsi funzionalmente fra di loro, se si vuole che i servizi

erogati dall'università possano svilupparsi.

L'esistenza delle reti rende necessario il coordinamento: in rete, afferma Jacopo Di Cocco nella sua relazione introduttiva, eventuali errori o sfasature saltano subito all'occhio. Nascono perciò esigenze di standardizzazione a livello internazionale e necessità di coordinare i servizi offerti che devono essere gli stessi per tutti, così da non penalizzare la struttura che offre di più. Un buon coordinatore è un tecnico. Egli sceglie gli strumenti per raggiungere un obiettivo, colmando così la separazione tra momento politico e momento tecnico. Dai coordinatori ci si aspetta l'abilità di istruire e preparare progetti, ci si aspetta in poche parole una grossa preparazione professionale. Essi sono tecnici, non sono politici e non sono dirigenti: un concetto che ritornerà spesso.

Interessanti anche le esperienze straniere, i loro modelli di strutture gestionali ed il porre l'accento non tanto sul background professionale del coordinatore, quanto sulle sue capacità manageriali (Peter Stone, Sussex). L'approccio però è sempre quello di lavorare per progetti, programmare, sviluppare, implementare, promuovere, delegare, supervisionare.

Il ruolo è nuovo: alla "Sapientia"

di Roma i coordinatori generali, come in altre città, sono freschi di nomina, le strutture poi non esistono ancora. In una situazione del genere è almeno necessario porre le basi normative del coordinamento. Su di esse ha fatto chiarezza Nicola Palazzolo, nella bellissima cornice di Villa Cerami. Il coordinamento in contrapposizione al rapporto gerarchico si avvale di strumenti non giuridici ma politico-amministrativi, nel pretendere dagli uffici coordinati l'obbligo di tenere presenti le direttive di coordinamento. Sono questi strumenti di pressione indiretta che faranno sentire il loro peso magari al momento della distribuzione delle risorse e del personale.

Il coordinamento è una attività tecnica di esecuzione di decisioni accademiche, i coordinatori devono rispettare, anzi garantire, le singole autonomie locali pur mirando a realizzare la prefissata unità di indirizzo (e non poteva non essere così); ad essi però devono essere riconosciuti livelli di responsabilità decisionali adeguati alle loro competenze tecnico-professionali.

Non è mancato il punto di vista dei direttori amministrativi, che, partendo dalle risorse finanziarie disponibili, ci hanno però ricondotti all'obiettivo ultimo del coordinamento: l'utente finale e la sua centralità in ogni processo, sia esso finanziario o informativo. "In definitiva — spiega Vidoni Guidoni, nella sua relazione sul coordinamento delle risorse finanziarie e delle risorse umane — la qualità dell'erogazione del servizio e quindi della sua organizzazione, si misura sul grado di soddisfazione del cliente". Per ottenere questo fine, ci avvarremo di tecniche di valutazione costi-benefici, ma prima occorrerà una chiara divisione dei campi d'azione: alla direzione amministrativa la gestione delle strutture

umane, finanziarie e strumentali delle biblioteche, ai coordinatori l'incarico e soprattutto i mezzi per elaborare progetti e proposte, che realizzino servizi bibliotecari funzionali agli obiettivi stabiliti.

Valide anche le esperienze di coordinamento di strutture informatiche. Se ce ne fosse stato bisogno, ci siamo rafforzati nel concetto che bibliotecari ed informatici convergono sulle stesse aree di responsabilità, oramai impossibilitati a fare a meno gli uni degli altri.

Coordinamento funzionale? Coordinamento burocratico? Coordinare con l'obbligo senza il piacere di conquistare alle proprie tesi i bibliotecari coordinati? Sarebbe una vittoria di Pirro. Non è questa la via percorsa da Anna Maria Tammaro a Firenze, che sicuramente predilige il coordinamento funzionale (ad hoc crazia), tutto teso all'obiettivo finale sul quale converge (ma che fatica!) il consenso di tutti. In ogni coordinamento non devono mancare tre fattori: un obiettivo, una chiara divisione dei compiti, un capo. In quello funzionale prende forza l'obiettivo ed il coordinamento diventa un coordinamento di professionisti che per raggiungere lo scopo finale mettono a disposizione di tutti la propria preparazione professionale, che dev'essere innanzitutto biblioteconomica (rileggere i testi di Serrai non farebbe male ai coordinatori), non perdendo però di vista l'approccio manageriale e le conoscenze delle nuove tecnologie, specie informatiche.

Ma coordinatori autorevoli non si nasce. Insieme alla Tammaro anche noi auspichiamo, concludendo questa sintesi del convegno di Catania, dei corsi organizzati prendendo spunto da quello da lei proposto, come base di discussione, nella parte finale del suo intervento.

*Lucia A.M. D'Antone*