

# Valorizzare la professionalità per qualificare i servizi

*Formazione programmata e valutazione permanente del bibliotecario di ente locale*

di Nerio Agostini

## Premessa

Una biblioteca di ente locale al passo con i tempi è chiamata a fornire servizi sempre più orientati all'utente-cliente e improntati all'efficienza, efficacia ed economicità. Assume importanza quindi una gestione basata sulla definizione di obiettivi, assegnazione di risorse, programmazione e pianificazione degli interventi attraverso il Piano esecutivo di gestione (PEG).<sup>1</sup> Organizzazione, comunicazione, controllo e misurazione della qualità dei servizi diventano strategici.

La biblioteca costituisce un centro di responsabilità con ambito organizzativo proprio e definito in autonomia dal relativo dirigente/responsabile/bibliotecario,<sup>2</sup> che al termine dell'esercizio finanziario risponde del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati (responsabilità di risultato).<sup>3</sup>

In questo contesto si collocano nuove competenze e responsabilità del bibliotecario, la formazione programmata e la valutazione del personale che opera nella biblioteca e la relativa progressione remunerativa e di carriera alla luce del Nuovo ordinamento professionale

(NOP)<sup>4</sup> e del Contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL)<sup>5</sup> con validità 1998-2001: un insieme articolato e complesso di elementi che si pongono alla base di un *nuovo sistema di gestione del personale*.

FOTO M. SPINOLO



**Le foto a corredo di questo articolo sono tratte da *Luoghi per viaggiatori immobili. Le biblioteche e i servizi del Sistema bibliotecario del Vimercaatese*, a cura di Angelo Marchesi**

## Organizzazione strutturale dell'ente e della biblioteca

Dal 1999, con l'avvento del Nuovo ordinamento professionale e del CCNL, si è messo in moto, negli enti locali, un *processo di riordino* che avrebbe dovuto concludersi entro l'anno scorso, così come era previsto dalle intese contrattuali, ma che in realtà è ancora *in itinere*. Riordino che dovrebbe tradursi in una riorganizzazione dell'ente basata sui servizi da erogare e non sulla base di gerarchie strutturali, magari disegnate sulle persone: si deve cioè arrivare a "costruire nuovi modelli organizzativi e gestionali" cui far corrispondere metodologie evolute di gestione del personale.

Questo contesto può fornire l'occasione per un ripensamento della struttura organizzativa anche del singolo servizio, quindi anche della biblioteca

Tutto ciò che deriva dalla riorga-

nizzazione si trova riportato nel PEG generale dell'ente, in quanto strumento per la gestione complessiva, e nella scheda PEG del Servizio biblioteca<sup>6</sup> dove chiaro sarà il collegamento tra indirizzi e obiettivi e le risorse umane necessarie per il conseguimento dei risultati. Nel PEG della biblioteca sono indicati sia la *dotazione organica* (quantificazione del personale previsto e che comprende il personale di ruolo e gli eventuali inserimenti) sia il *piano occupazionale* che disegna le assunzioni o le altre forme di rapporto di lavoro programmate con tempi certi, perché certa è la relativa copertura finanziaria derivante dal bilancio di previsione. È evidente che così come ogni ente avrà la sua specificità, anche ogni biblioteca sarà "ricollocata" e magari "riorganizzata" in modo diverso, nell'ambito del riordino succitato, e avrà le proprie caratteristiche gestionali, di servizi erogati e quindi di professionalità esistenti o previste o prevedibili.

FOTO M. SPINOLIO



## Self-check

mente si configura come posizione organizzativa, con funzioni e responsabilità dirigenziali, è di tipo fiduciario, a termine, revocabile e dà diritto a una adeguata indennità di funzione e di risultato.

Altra cosa è la *responsabilità di funzione operativa* che rimane una responsabilità "individuale", strettamente correlata alla posizione retributiva nell'ambito della categoria di appartenenza e alle funzioni di competenza operativa, all'interno dell'organizzazione del servizio, e che dovrebbe derivare da: *prepara-*

## La responsabilità di servizio

Per molte biblioteche poter reggere come servizio autonomo e all'altezza delle aspettative degli utenti comporta l'adozione di una organizzazione del lavoro e gestione del personale che sia basata sulla flessibilità di impiego, sulla capacità di lavorare in équipe, sulla disponibilità a orari differenziati, sulla rotazione nelle mansioni e superamento della parcellizzazione del lavoro e divisione dei compiti, sulla individuazione di profili professionali tecnici polivalenti cioè ad elevata equivalenza interna al servizio.

Nuovi sono anche ruoli, responsabilità e competenze.

Il ruolo di *responsabile di servizio*, a seguito della nuova normativa, risulta essere molto particolare perché la "responsabilità" è oggi

connessa alla funzione realmente svolta e non strettamente alla posizione gerarchica acquisita nel tempo. Vale a dire che se a favore di un funzionario (categoria D) vi è l'assegnazione formale del Servizio biblioteca (nomina da parte dell'organo politico-amministrativo o assegnazione incarico da parte del dirigente) e tale servizio è riconosciuto come uno dei servizi front-line strategici in cui è strutturato l'ente, e non è semplicemente un ufficio all'interno di un servizio, detto funzionario ha una responsabilità "diretta e totale" sulla gestione della biblioteca a prescindere dalla sua posizione retributiva (D1-D2-D3-D4-D5) e dalla sua precedente qualifica direttiva (ex 7<sup>a</sup> o ex 8<sup>a</sup> q.f.). Idem per gli enti ove la categoria apicale è la C.

Questo incarico che contrattual-

*zione professionale, esperienza, capacità operativa e gestionale, conoscenza, autonomia, orientamento.* Siamo quindi all'applicazione del concetto evoluto del "profilo professionale" quale descrittore del "contenuto professionale delle attribuzioni proprie della categoria".<sup>7</sup>

## I profili professionali

Nell'ambito della citata *riorganizzazione dei servizi*, l'ente è stato chiamato anche, nell'ambito della propria autonomia regolamentare, a una ridefinizione dei profili professionali del personale. L'operazione consiste nell'accorpamento e aggiornamento delle "vecchie" denominazioni dei profili, anche in modo "ampio e generico", allo scopo di permettere un elevato grado di esigibilità delle man- ➤

sioni e il massimo della flessibilità possibile. L'obiettivo vero è quello di ottimizzare le risorse e far emergere il meglio delle professionalità funzionali a garantire il massimo di qualità possibile nei servizi.

La definizione di criteri generali per la ridefinizione e l'individuazione dei nuovi profili è materia di concertazione sindacale.<sup>8</sup>

La ridefinizione dei profili professionali è certamente un'operazione delicata da farsi nel rispetto delle declaratorie del Nuovo ordinamento, che individuano per ogni categoria i *requisiti professionali minimi*, il *contenuto generale delle mansioni* e la *specificazione a titolo esemplificativo* (quindi assolutamente non esaustivo) di alcuni profili professionali.

In questo contesto, laddove vi è il riconoscimento della oggettiva esistenza di servizi front-line che richiedono particolari e specifiche professionalità, ne deriva il riconoscimento e la valorizzazione di profili professionali che per loro intrinseca natura non possono essere fungibili con quelli di altri servizi.

FOTO R. BALZAN



Questo è il caso tipico del Servizio biblioteca.

Dalle indagini e dai seminari svolti nel 1999 e 2000 dall'Osservatorio lavoro dell'AIB è stato sviluppato un contributo tecnico, a disposizione di amministratori, dirigenza e sindacato, per favorire una corretta attuazione del concetto di unifica-

zione e ridefinizione di *profili professionali tipici per tutte le biblioteche di ente locale*. Sono state individuate le figure la cui estrema specificità professionale richiede un chiaro *riconoscimento di non fungibilità con altre figure e profili esistenti nell'ente*:

- nella *categoria D* (ex qualifiche di tipo direttivo - ex 7<sup>a</sup> e 8<sup>a</sup>) il profilo professionale di *bibliotecario, direttore, responsabile di servizio, direttore di sistema*;

- nella *categoria C* (ex qualifica tecnica - ex 6<sup>a</sup>) il profilo professionale di *assistente di biblioteca* e nelle piccole realtà di *bibliotecario*.

Per le figure di supporto e le figure esecutive, *categoria B*, non strettamente specialistiche, dove profili generici e fungibili possono avere una certa logica, sono stati indicati quei profili professionali specifici che possono comunque trovare riconoscimento nelle singole situazioni organizzative:

- nella *categoria B* (ex qualifiche di supporto tecnico-esecutivo - ex 4<sup>a</sup> e 5<sup>a</sup>) - che identificavano profili professionali molto variegati e dediti alle attività di trattamento dei documenti e di supporto alla ero-



FOTO M. SPINOLIO

gazione dei servizi) i profili professionali di *addetto alla biblioteca e collaboratore professionale di biblioteca*.

## Mansioni e ruolo

Per quanto concerne le mansioni è opportuno ricordare che in base al principio dell'equivalenza professionale<sup>9</sup> *i dirigenti/responsabili possono richiedere a ogni collaboratore tutte le mansioni, in quanto professionalmente equivalenti, nell'ambito della declaratoria della categoria e del contenuto del profilo professionale assegnato.*

Va tenuto però presente che "equivalenza" non è somiglianza o affinità e non può essere in contraddizione con il principio della valorizzazione della professionalità che sottende lo spirito contrattuale.

Nella biblioteca di ente locale, in quanto servizio informativo forte, trova facile applicazione tale concetto in quanto è ormai dimostrata l'importanza dell'organizzazione del lavoro basata sul superamento del vecchio sistema mansionistico imperniato sulla "parcellizzazione delle conoscenze". Oggi è funzionale la professionalità polivalente dei singoli, nell'ambito della categoria di appartenenza, con "prevalenza specialistica di conoscenze", ovviamente in una organizzazione in cui prevalga il lavoro di "gruppo" o di "équipe".

Nelle biblioteche dove vi è un solo operatore è evidente che la polivalenza è intrinseca alla funzione ed è ovvio che sia frutto di una elevata preparazione a tutto campo, tale che il bibliotecario non può che essere considerato veramente figura professionale specifica e unica.

Alla luce della normativa vigente e del nuovo sistema definitorio dei profili professionali, laddove applicato correttamente, va quindi assumendo particolare importanza il

cosiddetto "ruolo" del personale impegnato nell'erogazione dei servizi, al posto del concetto obsoleto e spesso dannoso del mansionario. Il "ruolo" del personale è da intendersi sotto tre angolazioni intersecabili che vanno a definire la professionalità dei singoli soggetti impegnati nella gestione di una biblioteca evoluta:

- 1) insieme di attribuzioni, funzioni, competenze, responsabilità;
- 2) insieme di comportamenti, relazioni, intuizioni, capacità, azioni, organizzazione;
- 3) insieme di orientamenti "soggettivi" agli obiettivi, ai risultati, all'utenza.

In biblioteca i profili professionali devono essere pertanto la rappresentazione formale di quello che nella sostanza può essere definito "ruolo" nell'accezione sopra descritta.

Non ha senso, e non regge alla prova dei fatti, l'inquadramento in "profili professionali" generici, in tutte le categorie, infelicemente in auge negli enti locali in nome di una teorica ed esasperata equivalenza-fungibilità in attività differenti tra loro, soprattutto quando si tratta di servizi in cui necessariamente deve prevalere l'orientamento alla qualità e all'utente-cliente.

Laddove l'equivalenza esiste, e non si tratta di assegnazione temporanea dovuta a cause di forza maggiore, ci si trova di fronte al caso di *mobilità orizzontale interna*, di competenza dirigenziale, che deve trovare la sua regolamentazione, accompagnata dal *percorso formativo di riconversione*, nel Regolamento degli uffici e dei servizi.

## Il ruolo strategico dei dirigenti

I dirigenti costituiscono la risorsa chiave dell'organizzazione e sono al contempo responsabili della va-

lorizzazione e dello sviluppo delle risorse assegnate, in un contesto in cui il fattore umano è fattore critico di successo del servizio.

A seguito della ridefinizione dei profili professionali, il dirigente/responsabile di settore, o altro dirigente individuato dal Regolamento, è chiamato, nell'ambito delle sue funzioni gestionali, a stipulare il *contratto individuale*<sup>10</sup> di ciascun collaboratore. In questo atto viene indicata la categoria e il profilo professionale e stabilito che mansioni saranno esigibili, in relazione alle esigenze organizzative, come da un qualsiasi privato datore di lavoro.

Di competenza del dirigente/responsabile è anche la nomina delle *posizioni organizzative*, nell'ambito delle figure appartenenti alla categoria D, purché ciò sia chiaramente previsto nello Statuto e nel Regolamento degli uffici e dei servizi, unitamente ai criteri per l'individuazione della figura. Non si tratta di deroga alle attribuzioni dirigenziali, la cui integrità è salvaguardata, ma di assegnazione soltanto dell'esercizio di determinate funzioni a soggetti appositamente incaricati, ferma restando al dirigente la potestà di direzione, di controllo e di revoca. Laddove non c'è la dirigenza, la nomina spetta all'organo politico-amministrativo.

Di competenza del dirigente/responsabile è pure la *valutazione* individuale e personalizzata che deve essere fatta a cadenza periodica, almeno annuale, e deve essere comunicata al dipendente.<sup>11</sup>

## La formazione

Il contesto dinamico di erogazione dei servizi e la necessità di assicurare la qualità, in biblioteca, implica la valorizzazione della professionalità dei singoli soggetti e l'individuazione di reali percorsi ➤

di effettivo arricchimento e aggiornamento professionale.

Il fatto nuovo, dal punto di vista contrattuale, è che l'ente locale ha l'obbligo di prevedere e destinare alla formazione un fondo pari all'1% del monte salari lordo<sup>12</sup> nel proprio bilancio annuale.

La previsione di spesa deve essere accompagnata da un *piano di formazione* contrattato, concordato e finalizzato al miglioramento professionale e anche retributivo.

I programmi di formazione devono prevedere percorsi differenziati di:

- *ingresso* per i neo-assunti (se non selezionati con la modalità del corso-concorso);

- *riconversione* per le mobilità;
- *aggiornamento* differenziato, e progressivo nel tempo, per tutti.

Deve risultare ben esplicitato nel PEG della biblioteca il *programma di formazione specialistica* del personale impegnato in questo servizio. Il programma deve essere basato sulla *rilevazione dei bisogni formativi* legati strettamente alla professione, alla qualità dei servizi erogati e all'orientamento all'utenza, ovviamente differenziati per categoria di appartenenza del personale. A tale scopo possono essere utili anche i feed-back derivanti dai sistemi di valutazione descritti nei paragrafi successivi.

Per impostare la programmazione formativa si può fare riferimento alle seguenti "aree di interesse":

- gestione attività interne (trattamento dei documenti, gestione collezioni, magazzino, sale tematiche);

- gestione attività front-line (reference, multimedialità, promozione);

- comunicazione e marketing;

- programmazione, pianificazione e controllo;

- rilevazione e misurazioni;

- gestione contabile/amministrativa;

- gestione del personale;

- innovazione tecnologica;

- sicurezza.

Alcune delle aree di intervento soprariportate sono evidentemente specifiche e riservate al personale della biblioteca, altre sono comuni a tutto il personale dell'ente e su queste si possono attivare sinergie programmatiche ed economie di scala.

È evidente che le proposte di formazione devono essere elaborate dal bibliotecario e devono costituire lo "sviluppo articolato" della parte riservata al Servizio biblioteca nell'ambito del "quadro generale" di *formazione programmata annuale e triennale*, definito a livello di singolo ente attraverso gli accordi decentrati.<sup>13</sup> Gli accordi dovrebbero prevedere anche delle fasi di *monitoraggio/controllo in itinere* e la verifica dei risultati attesi affinché sia certa l'efficacia dell'intervento formativo.

È anche necessario mettere in campo dei meccanismi "condivisi" che permettano di *certificare* la formazione, come ad esempio prendendo in considerazione uno o più elementi qui riportati:

- valutazione della validità dei corsi;

- accreditamento dei formatori;

- numero minimo di ore;

- test di apprendimento finale;

- questionari di apprezzamento dei partecipanti;

- esami finali.

Per i piccoli enti la formazione può costituire un grosso problema, per cui attraverso la cooperazione si dovrebbero attuare delle sinergie sia tecniche che finanziarie per dei programmi da tenersi a livello territoriale. Ciò è previsto e fattibile con dei protocolli di intesa, tra il sindacato e i comuni, per una contrattazione decentrata collettiva "territoriale".<sup>14</sup>

È importante tenere presente che la formazione può essere correlata ai "crediti formativi" da inserire tra i criteri per il riconoscimento della progressione orizzontale o per la partecipazione alla selezio-

ne per la progressione verticale. A questo scopo, e non solo, gli uffici personale, o equivalenti in competenza, dovrebbero istituire per ogni dipendente un *curriculum vitae progressivo* che registra la vita del credito formativo e del credito lavorativo.

### Incentivazione/motivazione

Perché i servizi siano di qualità è necessario che i dipendenti siano oltre che professionalmente preparati anche professionalmente motivati e coinvolti. La "motivazione" però nasce dalla percezione che la professionalità e l'impegno profuso sono i criteri in base ai quali si trova riconoscimento, soddisfazione e si "cresce" all'interno dell'organizzazione.

Oggi si possono applicare degli efficaci strumenti derivati dai diritti contrattuali di cui al CCNL, in vigore da aprile 1999, per il riconoscimento della professionalità attraverso la "progressione orizzontale" (aumenti di merito)<sup>15</sup> e della capacità gestionale attraverso la "progressione verticale" (passaggio a categoria superiore).<sup>16</sup>

Dall'insieme delle valutazioni possono emergere anche utili indicazioni alla dirigenza per considerare la biblioteca un servizio di valenza strategica per i cittadini e quindi di tale autonomia gestionale da meritare l'individuazione della posizione organizzativa (riconoscimento al personale di categoria D di funzioni e responsabilità remunerate di livello dirigenziali).<sup>17</sup>

Un utilizzo evoluto degli incentivi in un servizio front-line può quindi rappresentare una leva fondamentale per affermare una concezione meritocratica, per orientare effettivamente ai risultati, per sviluppare una maggiore propensione al rischio e all'assunzione di responsabilità, per promuovere e sostenere la necessaria innovazione.

## Progressione retributiva

L'istituto più innovativo introdotto dal nuovo contratto collettivo è certamente quello della *progressione orizzontale*, cioè la progressione economica all'interno della stessa categoria di inquadramento.

La progressione orizzontale è fondata sostanzialmente su criteri meritocratici che da un lato superano gli automatismi del vecchio "led" e dall'altro permettono più passaggi successivi di aumento retributivo all'interno della categoria di appartenenza, predeterminando quindi il superamento della vecchia logica egualitaristica, dimostratasi fortemente disincentivante e demotivante. Il beneficio economico che ne deriva costituisce un riconoscimento tangibile dei meriti professionali individuali.

Questo istituto permette una valorizzazione, anche retributiva, dei soggetti che, a parità di categoria di inquadramento, si distinguono dagli altri per aver maturato un più alto livello di professionalità.

Ne consegue che nel *medesimo luogo di lavoro e nell'ambito della medesima categoria esisteranno li-*

*velli retributivi diversi che non danno origine a vincoli di subordinazione gerarchica tra i soggetti.*

È questo un concetto innovativo che non ha ancora visto una vera attuazione pratica, specialmente nell'ambito della categoria D dove sono confluite due qualifiche di origine direttiva e valenza gerarchica (ex 7<sup>a</sup>, ex 8<sup>a</sup>). In realtà oggi si hanno solo dei diversi contenuti professionali all'interno della medesima categoria: laddove sussista ancora il vecchio criterio gerarchico, all'interno della categoria D, o sussista il dubbio applicativo vuol quantomeno dire che non vi è stata una riorganizzazione dei servizi coerente con le nuove regole.

## La metodologia di valutazione

*Ogni ente che voglia affrontare seriamente il problema della valutazione esplicita e obbligatoria del personale deve chiarirsi e chiarire ai valutatori e valutati il senso e significato da attribuire ai processi di valutazione, in modo che non*

*siano ridotti a mero adempimento contrattuale-burocratico.*

Un punto particolarmente critico dei sistemi di valutazione riguarda l'interazione tra chi valuta e chi è valutato. Se tale interazione non viene correttamente impostata, la valutazione rischia solo di aumentare la conflittualità e di delegittimare i ruoli di responsabilità. È pertanto importante prevedere la preventiva comunicazione informativa a tutto il personale. Inoltre, qualunque sia il sistema adottato per la valutazione, è necessario prevedere il colloquio informativo individuale.

È indubbio che una preventiva conoscenza degli elementi che concorrono alla valutazione sia di aiuto al raggiungimento dell'obiettivo. Va inoltre valorizzata la logica dell'inserimento graduale e sperimentale dei criteri di valutazione, valorizzando osservazioni, suggerimenti, controdeduzioni che possono venire anche dagli stessi valutati.

Con il contratto in vigore si introduce infatti il concetto della valutazione permanente delle prestazioni di competenza del dirigente/responsabile che può avvalersi ►



FOTO R. BALZAN

dei propri collaboratori diretti, laddove vi sia stata assegnata di personale, ove ritenuto necessario e/o opportuno: tale valutazione è finalizzata alla progressione orizzontale e al premio incentivante la produttività.

La positiva e corretta applicazione di questo istituto, per la sua delicatezza e complessità, suggerisce l'attivazione, da parte degli enti, di interventi formativi a favore dei dirigenti/valutatori per favorire una uniformità metodologica ed evitare distorsioni soggettive. Pure indispensabile risulta essere l'adozione a livello di ente di un manuale di valutazione, quale utile strumento operativo, regolamentare, metodologico e informativo.

In considerazione del fatto che, pur effettuando un'attività di formazione dei "valutatori", potrebbero emergere difformità applicative nei criteri di valutazione, il Nucleo di valutazione (che in tutti gli enti deve essere attivato)<sup>18</sup> procederà alla verifica preventiva della metodologia prevista dalla dirigenza per la valutazione.

Le *schede di valutazione*, che vengono elaborate allo scopo, devono essere funzionali a ridurre il più possibile la soggettività del valutatore, non devono essere delle generiche pagelline (con valutazione numerica secca) bensì delle schede "personalizzate" per categoria e profili professionali e articolate nei contenuti propri del cosiddetto "ruolo", esplicitato in precedenti paragrafi, e contenenti fattori di valutazione riferiti alle attività della biblioteca.

La valutazione deve essere fatta a cadenza periodica, almeno annuale. In fase applicativa i soggetti preposti alla valutazione dovrebbero prevedere (e darne comunicazione preventiva) *periodici colloqui di valutazione* (ad es. quadrimestrali), al fine di far assumere consapevolezza e orientare comportamenti e azioni tra tutto il persona-

le soggetto alla valutazione medesima.

I colloqui di valutazione sono uno "strumento" importante sia per la legittimazione del valutatore sia per la ricerca di collaborazione da parte del valutato e per l'assunzione di conoscenza reciproca delle problematiche relative allo svolgimento delle attività.

Così operando la valutazione finale, annuale, può essere più compresa e più facilmente condivisa.

La scheda di valutazione deve essere firmata sia dal dirigente che dal soggetto valutato, ragion per cui è senza dubbio opportuno raggiungere l'obiettivo della "condivisione della valutazione individuale". Nel caso in cui il valutato ritenesse non corretta la valutazione, o viziata da incongruenze valutative, potrà riportare per iscritto, sulla scheda stessa, annotazioni e rilievi e anche ricorrere al Nucleo di valutazione che si esprimerà definitivamente nel merito.

Le risorse da destinare, le metodologie e i criteri per la valutazione devono riguardare in modo particolare la contrattazione decentrata integrativa.

È evidente, per quanto sin qui descritto, che la capacità di valutare i collaboratori deve diventare uno dei fattori di valutazione dell'operato dei dirigenti (attivando il cosiddetto principio della "valutazione a cascata") che è affidata all'ufficio di staff incaricato del Controllo strategico.<sup>19</sup>

### **La valutazione finalizzata alla progressione retributiva**

Il Nuovo ordinamento professionale prevede dei criteri generali per l'attivazione della progressione orizzontale, mentre i criteri specifici per ciascun ente sono definiti nella contrattazione integrativa decentrata.

In questo ambito risulta essere in-

teressante l'applicazione di concetti quali il credito formativo e il credito lavorativo a punteggio (dove esperienza non è sinonimo di anzianità).

Assolutamente non va applicata una procedura di concorso interno. Uno dei criteri specifici adottabili è quello di stabilire che titolo avranno al passaggio alla posizione economica superiore esclusivamente quei dipendenti che avranno riportato una valutazione media pari ad un valore numerico predefinito (ad es. 8/10 o 24/30) con il vincolo del conseguimento di altro valore predefinito (ad es. 9/10 o 27/30) relativamente ad alcuni fattori di valutazione ritenuti strategici per lo sviluppo del servizio o legati all'innovazione (ad es. nuove tecnologie, organizzazione del lavoro, flessibilità) e all'orientamento all'utenza.

Particolare attenzione e rilievo deve essere data alla valutazione delle posizioni di responsabilità e in particolare delle posizioni organizzative. Le schede di valutazione relative a queste figure devono pertanto contenere dei fattori di valutazione molto alti e significativi, come ad esempio:

- responsabilità gestionale delle risorse assegnate;
- responsabilità organizzativa delle risorse umane;
- impatto sui risultati del settore di appartenenza;
- rilevanza delle relazioni con l'esterno;
- autonomia nell'esercizio delle attività;
- rilevanza della percezione esterna.

A volte, per mettere sotto lente di ingrandimento quanti più aspetti possibili collegati allo svolgimento della funzione assegnata, è utile adottare anche una sub-articolazione dei fattori stessi.

La scheda di valutazione del tecnico di biblioteca (bibliotecario/assistente di biblioteca) deve contenere un'articolazione di fattori di valutazione, alcuni dei quali saranno

comuni alle varie categorie e altri saranno differenziati. Quelle riportate di seguito possono rappresentare esempi di griglia di riferimento, ovviamente non esaustivi.

Per le posizioni tecnico-direttive e/o con funzioni preminentemente gestionali, ma che non siano posizioni organizzative (categorie C e D), è opportuno fare riferimento ad alcune aree di valutazione (capacità professionali, autonomia, responsabilità, relazioni interne ed esterne, organizzazione) con differenziazione di importanza tra aree attraverso l'attribuzione di pesi in percentuale (ogni peso deve essere minimo 10% e la somma dei pesi deve dare il 100%). All'interno delle singole aree si possono collocare diversi fattori di valutazione (da cui possono discendere sub-fattori) tra quelli elencati, ad esempio, nella griglia di fattori di seguito riportata:

- 1) capacità di autonomia e iniziativa;
- 2) capacità di adattamento alle esigenze di flessibilità;
- 3) capacità di gestione del cambiamento;
- 4) capacità organizzative;
- 5) capacità di proporre soluzioni innovative;
- 6) grado di collaborazione e rapporto con altri uffici/servizi;
- 7) qualità della prestazione resa in rapporto con l'utenza;
- 8) grado di coinvolgimento nei processi lavorativi;
- 9) grado di adattamento al cambiamento;
- 10) capacità di gestire le dinamiche di gruppo;
- 11) capacità progettuali;
- 12) capacità di negoziazione degli obiettivi;
- 13) grado di assunzione di responsabilità;
- 14) capacità di misurazione dei servizi;
- 15) capacità di gestione delle risorse umane.

Per tutte le figure non direttive inserite nel processo biblioteconomico e di erogazione del servizio

front-line (categorie B e C) si riporta una griglia di fattori, sempre indicativa, con anche alcune articolazione in sub-fattori di valutazione:

- 1) capacità di risposta alle istanze direttive;
- 2) precisione e qualità delle prestazioni svolte;
- 3) disponibilità all'aggiornamento personale;
- 4) grado di collaborazione e rapporto all'interno del proprio servizio (disponibilità, spirito di gruppo, partecipazione attiva, rispetto delle regole);
- 5) iniziativa personale (proposizione di soluzioni innovative e di soluzioni adeguate ai problemi, semplificazioni procedurali, grado di autonomia operativa, coinvolgimento operativo dei colleghi);
- 6) rendimento quantitativo/qualitativo (rispetto delle scadenze, grado di riduzione dei tempi, qualità prestazione: motivazione bassa, media, alta);
- 7) capacità/competenza/esperienza (curriculum inerente il profilo professionale, curriculum all'interno dell'ente, conoscenze professionali particolari, attività prestata riferibile a categoria superiore, tensione al miglioramento organizzativo, utilizzo risorse strumentali);
- 8) integrazione nell'organizzazione (rispetto delle regole, correttezza dei rapporti, attenzione ai processi di cambiamento e innovazione);
- 9) rapporto con l'utenza (capacità di relazione, capacità di ascolto, capacità di interpretare le esigenze, disponibilità, comportamento corretto, conoscenza delle fonti informative, assistenza e reference);
- 10) flessibilità operativa (fungibilità, polivalenza, disponibilità ad orari diversificati, azioni di appoggio, tensione a mansioni di qualità).

La pesatura dei vari fattori e sub-fattori di valutazione può essere fatta con indicatori qualitativi (ad es. giudizi descrittivi: fortemente insufficiente, insufficiente, suffi-

ciente, discreto, buono, ottimo, eccellente) o quantitativi (indicatore numerico: ad es. una scheda con dieci fattori prevede un punteggio totale max della scheda di 10, in cui a ciascun fattore di valutazione può essere assegnato un punteggio max di 1 per cui la valutazione del singolo fattore va fatta all'interno di una scala di gradazione predefinita da un minimo ad un massimo come ad es. 0,3 - 0,5 - 0,6 - 0,7 - 0,8 - 0,9 - 1).

### Considerazione finale

In qualsiasi ente, piccolo o grande che sia, la progettazione e l'attuazione di un sistema di valutazione finalizzato alla valorizzazione e al riconoscimento delle professionalità deve essere affrontato con la dovuta attenzione e coerenza gestionale. Anche laddove si vuol cercare una semplificazione procedurale è sempre necessario non abbandonare l'approccio "strutturato", in modo che siano definiti in modo logico i diversi passaggi operativi e rimanga in assoluto in primo piano il coinvolgimento preventivo di tutti i soggetti, valutatori e valutati.

Va inoltre assunto un altro importante presupposto che è quello di ritenere che tutto il processo di valutazione debba essere sottoposto ad un continuo monitoraggio tale da consentire di individuare gli iniziali punti critici e i necessari adeguamenti, senza modificare l'intero sistema che deve essere mantenuto il più stabile possibile (almeno un triennio) per evitare confusioni e incertezze.

In sintesi, i sistemi di valutazione vanno adottati come momento centrale della gestione dell'ordinamento professionale e come criterio innovativo delle politiche di gestione delle risorse umane, nell'ambito di servizi orientati alla qualità e all'utenza. ■ ➤



## Note

- <sup>1</sup> La metodologia di elaborazione e i contenuti del PEG sono riportati nel mio articolo *Programmare la biblioteca nel nuovo ente locale*, "Biblioteche oggi", 18 (2000), 8, p. 56-63.
- <sup>2</sup> Riferimento alla *figura apicale o posizione organizzativa* che varia a seconda della dimensione dell'ente e dell'organizzazione strutturale dei servizi.
- <sup>3</sup> Indennità di cui al Contratto collettivo nazionale di lavoro relativo all'Area della dirigenza del comparto Regioni e autonomie locali 1998/2001 e accordo integrativo del 23.12.1999 e al Contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto del personale delle Regioni e autonomie locali 1998/2001 del 31.3.1999.
- <sup>4</sup> Nuovo ordinamento professionale del comparto del personale delle Regioni e autonomie locali del 31.3.1999.
- <sup>5</sup> Contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto del personale delle Regioni e autonomie locali 1998/2001 in vigore dal 1.4.1999 e nuovo accordo nazionale, entrato in vigore il 14 settembre 2000, sulle "code contrattuali" del medesimo CCNL del personale delle Regioni e autonomie locali.
- <sup>6</sup> La metodologia di elaborazione e i contenuti della scheda PEG di biblioteca sono riportati nel mio articolo *Se la biblioteca è orientata all'utente*, "Biblioteche oggi", 19 (2001), 2, p. 24-32.
- <sup>7</sup> Vedasi *declaratorie* riportate nell'Allegato A del NOP e CCNL di cui alle note 4 e 5.
- <sup>8</sup> Ai sensi dell'art.16, comma 2, del Nuovo ordinamento professionale di cui alla nota 4.
- <sup>9</sup> Art. 56 del d.lgs. 3 febbraio 1993, n. 29 – Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego, a norma dell'articolo 2 della legge 23 ottobre 1992, n. 421.
- <sup>10</sup> Art. 12, comma I, del Nuovo ordinamento professionale di cui alla nota 4 in attuazione di quanto previsto dall'articolo 2, comma 3 del d.lgs. 29/93 citato alla nota 9.
- <sup>11</sup> Art. 6 del Nuovo ordinamento professionale di cui alla nota 4.
- <sup>12</sup> Art. 23, comma 2, del CCNL di cui alla nota 5.
- <sup>13</sup> Art. 4, comma 2 lettera d del CCNL di cui alla nota 5.
- <sup>14</sup> Art. 6 del CCNL di cui alla nota 5.
- <sup>15</sup> Art. 5 del Nuovo ordinamento professionale di cui alla nota 4.
- <sup>16</sup> Art. 4 del Nuovo ordinamento professionale di cui alla nota 4.
- <sup>17</sup> Art. 9 e 10 del Nuovo ordinamento professionale di cui alla nota 4.
- <sup>18</sup> Organismo ristretto, generalmente di 3 o 5 componenti, a seconda delle dimensioni dell'ente, interni ed esterni "esperti" in gestione e valutazione del personale.
- <sup>19</sup> Art. 107 e 147 del Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali e d.lgs. 30 luglio 1999, n. 286 – Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'art. 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59.