

## Modelli di valutazione: una lettura comune di esperienze diverse

Conversando con Ivana Pellicoli, ex bibliotecaria, autrice di un recente libro sul Servizio sanitario

Sul finire dello scorso anno è uscito il volume *La valutazione della dirigenza del Servizio sanitario nazionale*<sup>1</sup> scritto da Ivana Pellicoli, un nome noto a molti bibliotecari italiani per essere stata per molti anni tra i protagonisti dei progetti di cooperazione e di gestione dei servizi nel settore delle biblioteche pubbliche. In particolare il suo nome è associato a quell'esperienza d'avanguardia che, tra gli anni Ottanta e Novanta, è stato il Sistema bibliotecario della Val Seriana e più in generale la rete di cooperazione della provincia di Bergamo, che rappresentò per molto tempo un modello organizzativo di livello europeo (il pensiero va alle mitiche biblioteche pubbliche danesi). Numeri e risultati stanno a dimostrarlo.

A partire da questa esperienza, Ivana è stata tra i primi bibliotecari di ente locale ad affrontare in termini concreti i diversi aspetti del management applicato alla realtà delle biblioteche, in particolare di quelle "di base", concependole sempre in una prospettiva sistemica e in un'ottica territoriale. Misurazione e valutazione dei risultati sono così entrate a far parte molto presto della dimensione quotidiana in cui operava. In questo percorso si colloca l'opera in due volumi *La legislazione dell'ente locale*<sup>2</sup> che Ivana scrisse nell'intento di mette-

re a disposizione dei bibliotecari di ente locale uno strumento pratico per "piegare" alle esigenze del servizio l'insieme spesso disorientante delle procedure amministrative e della normativa. L'esperienza, fortemente connotata in chiave gestionale, si è col tempo trasformata in un metodo consolidato che Pellicoli ha trasferito in un'attività formativa rivolta ai bibliotecari, continuando a svolgerla in diverse sedi anche dopo aver deciso, nel 2001, di cambiare professione.

Significativa l'occasione. In una riunione del nucleo di valutazione dei dirigenti del Comune di Alzano Lombardo (dove Ivana era ormai responsabile non solo della biblioteca, ma anche dei servizi socio-educativi) un autorevole esperto esterno, proveniente dal mondo della sanità pubblica, rimase impressionato dalle competenze manageriali di Ivana e le propose un interessante contratto come dirigente all'Azienda ospedaliera Bolognini di Seriate, dove le sono stati affidati compiti di responsabilità nell'ambito delle attività di valutazione e formazione del personale (oltre al rilancio della biblioteca biomedica). Un ruolo che ora trova riscontro nella pubblicazione del volume uscito nella collana "Azienda moderna" di Franco Angeli, frutto delle esperienze sul campo di questi ultimi

anni, tradotte in modelli e strumenti operativi, ma forse anche di un background maturato negli anni precedenti come "bibliotecaria-manager".

*Dalla premessa discende inevitabilmente la prima domanda. Quanto della tua esperienza professionale di bibliotecaria, così come tu l'hai interpretata, è confluita nella nuova attività? Quali idee-forza, concetti e criteri gestionali, quali ingredienti di uno stile di lavoro erano già presenti o, meglio, si erano formati e radicati "facendo biblioteca"?*

La biblioteca è stata un'esperienza importante. "Fare biblioteca" per me ha significato tante cose, molte delle quali le ho riprese nel nuovo lavoro. Lavorare prima in biblioteca, poi nell'area servizi alla persona, mi ha portato a ricercare modelli organizzativi nuovi e diversi, spesso per far fronte a risorse limitate, gestire e motivare il personale, cercare le soluzioni e le risposte ai bisogni di chi usava il servizio, capire le ragioni delle persone che non lo usavano e sperimentare strategie per raggiungere anche loro, imparare le regole per costruire e per gestire il budget, conoscere e applicare le leggi valorizzando quelle fatte per semplificare la vita ai cittadini e alle organizzazioni, costruire programmi, confrontarsi sempre con le esperienze più avanzate in Italia e all'estero, sperimentare il nuovo, risolvere giorno per giorno i tanti e diversi problemi che si presentavano. E poi c'è stata la grande, entusiasmante esperienza del Sistema: qui ho imparato a lavorare in gruppo, a confrontare le mie idee con quelle degli altri, a progettare e a sperimentare modali-

tà gestionali comuni e condivise, a tutelare e a sentirmi tutelata, ad accettare – a volte anche con fatica – il punto di vista altrui.

In particolare nel nuovo lavoro mi sono servite alcune di queste cose: l'esperienza che mi aveva fatto progettare e gestire ex novo un servizio come quello della biblioteca mi ha consentito di riutilizzare il "metodo", nel campo della formazione prima e della valutazione poi. La condizione di impostare dall'inizio un lavoro, di costruirne regole di gestione, di sperimentare e di applicare modelli organizzativi nuovi mi è risultata piuttosto naturale dopo l'esperienza della biblioteca e dei servizi alla persona. La curiosità rispetto alle regole e a modelli gestionali nuovi mi è venuta altrettanto naturalmente.

Il mestiere della ricerca – quella bibliografica, intendo – mi ha aiutato molto nella formazione iniziale delle competenze e delle conoscenze necessarie per il nuovo lavoro.

*In che cosa, invece, la nuova esperienza ha marcato una maggiore differenza rispetto alle tue precedenti attività, aprendoti nuove prospettive?*

Devo dire che l'esperienza nell'ambito della sanità mi ha fatto vedere l'altra faccia della medaglia. L'esperienza della grande azienda è molto diversa da quella del mondo delle biblioteche: cambiano gli scenari, le relazioni, i rapporti interpersonali. Tutto è più strutturato, meno flessibile, spesso più complicato. Qui l'esperienza della biblioteca non mi ha aiutato particolarmente, ma è servita a farmi paragonare due modi diversi di approccio al lavoro. Passare da

una dimensione come quella della biblioteca di un comune medio-piccolo a quella di una grande azienda sanitaria con quasi 2.500 dipendenti mi ha fatto ripensare le modalità di approccio al lavoro. Ho dovuto rivedere le relazioni, ricostruire confini professionali, adeguare il mio modo di pensare e di essere a un'organizzazione con regole e strutture meno flessibili di quelle con le quali ero abituata ad operare.

*Personalmente sono convinto che le biblioteche siano state tra i primi servizi a riconoscere la centralità dell'utente e a esprimere una vocazione al superamento delle barriere burocratiche. Immagino che per il comparto sanitario ciò sia altrettanto – se non più – importante. Non è detto che ciò si debba tradurre semplicemente in un atteggiamento di disponibilità da parte del personale (anche se la cortesia e la capacità di comunicazione sono componenti fondamentali nel rapporto con l'utente). Credo piuttosto che questa "rivoluzione" – sia nelle biblioteche che negli altri settori della pubblica amministrazione – debba far leva su un progressivo passaggio da una cultura dell'adempimento a una cultura del risultato. Cosa ne pensi? Quanto c'è di tutto ciò nel tuo libro?*

La centralità dell'utente all'interno della pubblica amministrazione è stata una delle grandi battaglie di civiltà degli ultimi anni. Non sempre vinta. Sicuramente su questo le biblioteche (e anche qui non tutte...) hanno avuto e hanno molto da dire agli altri settori della pubblica amministrazione. Quello che ho visto in questi anni mi ha fatto capire

che anche la sanità (e anche qui non tutta e non tutta allo stesso modo) è impegnata su questo fronte. Per la sanità, poi, l'impegno è particolarmente delicato perché l'utenza che si rivolge al Servizio sanitario nazionale è un'utenza fragile e, spesso, in condizioni di debolezza estrema che ha particolarmente bisogno di essere accolta con modalità semplici, trasparenti, immediate ed efficaci. Quello sanitario è uno dei settori dove passare da una cultura dell'adempimento burocratico a una cultura del risultato assume davvero il rilievo di una battaglia di civiltà. La valutazione della dirigenza del Servizio sanitario nazionale si occupa anche di questi aspetti. Attraverso la valutazione si verificano i comportamenti e la professionalità: in pratica si tratta di uno strumento di gestione del personale che, correttamente compreso e utilizzato, consente di tracciare percorsi di carriera, ripensare incarichi, controllare responsabilità, incentivare miglioramenti, sanzionare scorrettezze. Questo se il sistema è sano, capace cioè di applicare correttamente la filosofia della valutazione: spesso tutto si risolve in adempimenti formali che vanno ad aggiungersi alla valanga di burocrazia che, di fatto, vanifica tutto. Nel mio libro, ho tentato di trasmettere il *metodo* e la *speranza*. Il *metodo* che spiega, fa ragionare sui modelli che si possono applicare in sanità – ma di fatto in tutta la pubblica amministrazione e anche nel privato – per attuare un sistema di valutazione permanente che segua, cioè, il professionista durante tutta la sua carriera per diventarne specchio e traccia di miglioramento, e la *speranza* che cerca negli

strumenti a disposizione per gestire bene la cosa pubblica lo scopo per fare anche della valutazione una grande, moderna, straordinaria opportunità di cambiamento.

*Il tuo libro reca nel titolo un preciso riferimento alla "valutazione della dirigenza". Anzi, ne rappresenta il focus. Cerchiamo dunque di capire quali possono essere i principali criteri per svolgere efficacemente questa attività, chiedendoci anche in questo caso in che misura potrebbe essere trasposta nello specifico delle biblioteche.* La valutazione è un processo che è nato e cresciuto insieme con il processo di aziendalizzazione della pubblica amministrazione (e non solo della sanità). In pochi anni sono cambiati scenari e punti di riferimento: le leggi di riforma della pubblica amministrazione hanno evidenziato la necessità di gestire la complessità organizzativa mediante una forte responsabilizzazione dei diversi livelli dirigenziali per il raggiungimento degli obiettivi strategici. Da qui l'esigenza di un sistema di valutazione inteso come strumento di analisi delle capacità professionali della dirigenza e di monitoraggio delle funzioni di responsabilità attribuite ai dirigenti e del grado di partecipazione del singolo all'organizzazione aziendale.

Il sistema di valutazione costituisce evidentemente solo una parte di un più ampio modello organizzativo aziendale che dalla definizione della *mission* aziendale e degli obiettivi strategici, deve evolversi mediante la mappatura delle posizioni organizzative, la definizione dei contenuti professionali e manageriali degli incarichi, la definizione delle aree di

responsabilità lavorativa, la graduazione delle funzioni, il conferimento formale degli incarichi, la definizione e l'assegnazione di obiettivi di budget (di struttura e individuali), la verifica dei risultati mediante indicatori predefiniti, la costruzione di sistemi premianti.

In particolare, per quanto riguarda la valutazione è importante procedere da una chiara definizione dei livelli di responsabilità e delle gerarchie funzionali che trovano nella definizione dell'organigramma aziendale lo strumento dal quale procedere per individuare i soggetti della valutazione (valutatori e valutati). Inoltre, affinché la valutazione possa integrarsi perfettamente con gli altri sistemi operativi aziendali ed essere in linea con la pianificazione e con la gestione aziendale è essenziale che la costruzione dell'intero sistema origini dal modello organizzativo e dagli obiettivi che l'azienda intende perseguire.

I sistemi di valutazione per essere coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione dovrebbero combinare varie esigenze: l'individuazione delle potenzialità individuali; la valorizzazione delle risorse professionali più attive e qualificate; il potenziamento dei percorsi di crescita professionale e di elevati livelli di autonomia; lo sviluppo di capacità decisionali; la crescita dell'organizzazione e il miglioramento delle prestazioni; la creazione di una base per un'equa retribuzione.

Da queste premesse nasce l'esigenza (per le aziende pubbliche e private e dunque anche per la biblioteca come servizio pubblico) di dotarsi di un sistema di "valutazione permanente" che preveda strumenti equi, og-

gettivi, condivisi e partecipati di valutazione dei comportamenti dei dirigenti, delle competenze organizzative sviluppate, dei risultati dell'attività svolta riferita ai programmi assegnati e agli obiettivi da perseguire, compatibilmente con le risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente disponibili. Infatti solo un metodo sistematico di valutazione serve a superare e ridurre l'arbitrarietà e la soggettività del valutatore, favorendone l'imparzialità. Il valore aggiunto della valutazione per il singolo dipendente va ricercato nel ritorno che il sistema gli fornisce in ordine al proprio posizionamento nell'azienda, alla misurazione delle proprie performance e alla possibilità di mettere in evidenza le proprie capacità, rapportandosi costantemente con il proprio responsabile.

È evidente che si sta parlando di strumenti di gestione avanzati che assumono un significato solo se inseriti in strutture moderne ed efficaci.

Per quanto riguarda la storia delle biblioteche penso davvero che la valutazione del personale, intesa come strumento di gestione, capace di valorizzare professionalità, di mettere a nudo criticità, di premiare idee, progetti, impegno e competenze potrebbe diventare lo strumento per affermare un nuovo modo per misurare la qualità del servizio e per tracciarne scenari futuri, più vicini alle esigenze degli utenti e di chi nelle biblioteche lavora e sperimenta.

*Secondo te in che modo la valutazione si integra con altri strumenti di gestione del personale? E anche qui, quanto del tuo lavoro può*

*interessare alla biblioteca?*

Uno dei maggiori problemi che ho incontrato nel progettare il sistema di valutazione del personale è derivato proprio dalla carenza di informazioni disponibili e dalla difficoltà di trovare esperienze documentate. In questo l'abitudine alla ricerca acquisita negli anni di lavoro in biblioteca mi ha aiutato moltissimo. Da qui ho capito che la valutazione costituisce un meccanismo operativo di gestione che si riflette anche sugli altri sistemi operativi, quali la selezione e la formazione.

Non è possibile costruire un buon sistema di valutazione se non si evidenziano in maniera chiara le aree in cui devono essere realizzati interventi formativi capaci di eliminare il divario tra contenuti professionali richiesti e capacità professionali possedute, ed iniziative per lo sviluppo di carriera e per la crescita professionale delle risorse umane. A tal proposito il sistema di valutazione, mettendo in evidenza la professionalità presenti nel contesto aziendale, costituisce il presupposto indispensabile per realizzare una politica di sviluppo del potenziale delle capacità e delle competenze presenti in azienda. Questa affermazione, quindi, induce a sottolineare sempre più come la valutazione possa espletare la sua corretta funzione di valorizzazione del patrimonio umano presente in azienda solo se può attingere e/o convogliare informazioni da altri strumenti di gestione della risorsa umana, quali la mappatura delle aree di responsabilità, l'identificazione delle competenze professionali associate ad ogni ruolo e/o posizione organizzativa, al fine di creare un costruttivo "orientamento stra-

tegico aziendale" in tema di personale.

Da queste considerazioni si capisce che la valutazione della dirigenza può e deve assumere in tutte le aziende, negli enti locali, nella pubblica amministrazione un ruolo di coinvolgimento e di partecipazione dei dirigenti alla vita aziendale che, attraverso un patto dichiarato, sono resi partecipi e consapevoli dei valori e dei principi su cui si basa l'organizzazione aziendale. In tale contesto la valutazione si configura anche come una delle leve per affrontare i processi di cambiamento, sia di ristrutturazione che di riorganizzazione, mediante l'accrescimento in capo alla dirigenza di un forte orientamento al raggiungimento dei risultati.

Nella costruzione e messa a regime del sistema di valutazione assume importanza fondamentale la formazione dei valutatori con l'obiettivo di realizzare la condivisione e la comprensione del modello di valutazione, per garantire uniformità di comportamenti ai diversi livelli di valutazione e per promuovere un percorso partecipato tra valutatori e valutati. La formazione, oltre ad uniformare le conoscenze e generare consenso sulla necessità di valutazione nelle organizzazioni professionali e sulla "filosofia" che la sottende, consente di creare un sistema di valutazione efficace ed efficiente, in quanto stimola il valutatore ad esercitare egregiamente il proprio ruolo, ovvero ad esercitare costruttivamente la propria leadership e a confrontarsi con il proprio stile di direzione e gestione dei collaboratori. Pertanto la formazione costituisce un passaggio essenziale che l'azienda deve

necessariamente realizzare per l'avvio del processo di valutazione, perché è solo attraverso una conoscenza della valutazione e delle sue tecniche applicative che i valutatori e i valutati potranno realizzare un sistema equo e implementabile.

Penso che su questo aspetto le biblioteche possano dire molto ed essere contemporaneamente protagoniste e portatrici di conoscenza e di novità di un grande, moderno processo di cambiamento.

*Un'ultima domanda, che spero non suoni provocatoria. Hai nostalgia delle biblioteche? A parità di stipendio ritorneresti a lavorare in questo settore? Più precisamente, ti piacerebbe scommetterci ancora e, se sì, per vincere quali partite che ti sembra siano ancora da giocare?*

Certo che ho nostalgia delle biblioteche. Per tanti motivi. Perché mi sono divertita, perché ho avuto tante soddisfazioni, perché ero più giovane, perché ho avuto intorno persone interessanti per tanti anni, perché sono stati anni belli... Ho imparato a non mettere limiti alle situazioni e al futuro. Tornare alle biblioteche per sperimentare qualcosa di nuovo, per vedere se sono ancora capace di fare quel bellissimo lavoro, se ho ancora qualcosa di nuovo da dire e da sperimentare... perché no?! Ma questa è un'altra storia.

(m.b.)

### Note

<sup>1</sup> IVANA PELLICOLI, *La valutazione della dirigenza del Servizio sanitario nazionale*, Milano, Franco Angeli, 2002.

<sup>2</sup> ID., *La legislazione dell'ente locale*, Milano, Editrice Bibliografica, 1998.