



Linee guida per lo sviluppo e l'adozione di un sistema di gestione per la qualità nelle biblioteche

Elisabetta Pilia

Direttore del Sistema Bibliotecario di Ateneo, Università di Sassari

Oggetto di questo intervento è la presentazione di un lavoro in corso di pubblicazione dal titolo Sistemi qualità. Linee guida per lo sviluppo e l'adozione di un sistema di gestione per la qualità nelle biblioteche: UNI EN ISO 9001:2000. La sua elaborazione prende le mosse dal progetto "Qualità in biblioteca" avviato dal Ministero per i beni e le attività culturali presso le biblioteche nazionali centrali di Roma e Firenze con l'obiettivo di introdurre modelli e pratiche improntate alla qualità nella gestione delle biblioteche pubbliche statali. Il progetto, ampliandosi poi nell'ambito di un intervento PASS del Gruppo Galgano, realizzato con il Dipartimento per la funzione pubblica, ha coinvolto mediante appositi corsi di formazione anche alcune altre biblioteche pubbliche statali e un gruppo di biblioteche di ente locale della Sardegna e della provincia di Catania. Tra i suoi principali risultati ha registrato inoltre l'implementazione del sistema per la qualità della Biblioteca nazionale centrale di Firenze, recentemente certificata.

L'interesse del mondo dei bibliotecari alle problematiche della qualità, insieme alla produzione scientifica sulla valutazione dell'Associazione italiana biblioteche, ha rafforzato in questo ambito i rapporti con la Direzione generale per i beni librari del MBAC e sviluppato le premesse per una partnership anche con l'Ente nazionale italiano di unificazione, il quale, successivamente all'uscita nel 2000 delle nuove norme ISO 9000, ha curato diverse linee guida per la loro applicazione nei più diversi settori, tra cui di particolare interesse per un raffronto con altri servizi alle persone, sono quelle dedicate alla sanità.

Il volume destinato alle biblioteche, promosso dall'UNI in collaborazione con la Direzione generale per i beni librari del MBAC e l'AIB, è stato redatto da un composito gruppo di lavoro: rappresentanti dell'UNI, di vari enti di certificazione (ALPI, AIOCI, Gruppo Galgano, ANGQ, AICQ, ENIQ, CISQ), della Direzione generale per i beni librari, dell'Associazione italiana biblioteche, della Biblioteca nazionale centrale di Firenze, dell'Università cattolica di Milano, dell'Università Bocconi e dell'Università di Sassari ed esperti del settore.

La varietà di esperienze e di interessi, insieme alla diversificazione dei contributi, ha creato all'interno del gruppo di lavoro le condizioni per un ampio, e talvolta serrato, confronto tra realtà bibliotecarie diverse - nazionali, universitarie pubbliche e private, di ente locale - e tra bibliotecari e "certificatori" o consulenti aziendali, con il positivo risvolto per i bibliotecari di conoscere la percezione di una parte del mondo esterno rispetto alle nostre strutture e ai nostri servizi e di raffrontare la specificità delle problematiche della pianificazione, dello sviluppo e della gestione di una biblioteca con quelle di una qualsiasi altra organizzazione. Per l'AIB la partecipazione a questo gruppo di lavoro ha avuto anche il favorevole risultato di avviare un nuovo rapporto di collaborazione con l'UNI per future comuni attività nell'ambito della formazione e della normazione riguardante le biblioteche e i servizi informativi.

Lo scopo delle Linee guida

Le *Linee guida* si propongono di indirizzare le biblioteche nell'applicazione del modello di gestione per la qualità, proposto dalla norma UNI EN ISO 9001:2000, per raggiungere l'accreditamento formale attraverso la certificazione, ma si propongono anche di fornire un riferimento omogeneo da utilizzarsi come base per implementare un sistema di gestione improntato su questo modello e un adeguamento ai principi sulla qualità espressi dalla stessa norma; a questo proposito occorre precisare che il sistema di gestione definito dalla UNI 9001, può essere complementare ad altri sistemi adottati dalle biblioteche per gestire specifiche attività, come ad esempio quelle contabili o finanziarie o quelle sulla sicurezza nei luoghi di lavoro.

Esse hanno, più in generale, l'obiettivo di orientare, attraverso un percorso, di cui vengono definite tappe, modalità e requisiti, le biblioteche che, pur non immediatamente interessate ad ottenere la certificazione o ad attivare un sistema qualità, intendano effettuare interventi riorganizzativi per razionalizzare i processi, ridurre i costi della non qualità, realizzare una chiarezza organizzativa, migliorare le professionalità interne, le prestazioni e l'immagine complessiva della struttura.

In coerenza con le finalità, l'impianto e l'articolazione delle *Linee guida* sono gli stessi adottati dalla norma UNI EN ISO 9001:2000. La guida si compone, infatti, di una parte introduttiva e di otto brevi capitoli. I primi tre indicano, rispettivamente, gli scopi, i riferimenti normativi e un ristretto numero di termini.

I riferimenti normativi, oltre alle norme della famiglia delle ISO 9000:2000 (UNI EN ISO 9000:2000 *Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e terminologia*; UNI EN ISO 9001:2000 *Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti*; ISO 9004:2000 *Sistemi di gestione per la qualità - Linee guida per il miglioramento delle prestazioni*), ne includono altre tre specificamente attinenti l'ambito dell'"informazione e documentazione" (UNI EN ISO 2789 *Statistiche internazionali per le biblioteche*, ora in corso di revisione, ISO 11620 *Library performance indicators* e ISO 11798 *Permanence and durability of writing, printing and copying on paper - Requirements and test methods*).

La terminologia è limitata a poche definizioni accompagnate da note esplicative riferite alle biblioteche e rinvia per tutte le altre a quelle contenute nelle norme attualmente in vigore e, in particolare, al ricco e dettagliato apparato terminologico e alla correlazione tra i concetti fondamentali (*gestione, organizzazione, processo e prodotto, caratteristiche, conformità, documentazione, verifica ispettiva, assicurazione della qualità per i processi di misurazione*) rappresentata anche graficamente dalla ISO 9000:2000.

Dalla quarta parte all'ottava la denominazione e i contenuti dei capitoli fanno diretto riferimento agli stessi capitoli della ISO 9001:2000. Nel tentativo di agevolare la lettura, all'inizio di ogni capitolo e paragrafo viene riportato il testo integrale della norma, seguito da spiegazioni ed esemplificazioni riferite alle biblioteche, talvolta accompagnate da figure e allegati, proposti a titolo indicativo e senza pretese di esaustività e congruità per ogni tipologia e a prescindere dal livello tecnologico raggiunto.

I destinatari delle *Linee guida* sono tutte le biblioteche e i centri di documentazione e di informazione, pubblici e privati, al di là dell'appartenenza, della vocazione e delle dimensioni o del fatto che erogino i propri servizi solamente o prevalentemente o senza l'ausilio di tecnologie informatiche e telematiche.

Negli intendimenti dell'AIB questo lavoro costituisce un primo passo che, insieme ad altre iniziative ed ulteriori e necessari approfondimenti, potrà essere utile per avviare nel mondo delle biblioteche italiane un dibattito sulle nuove norme internazionali, diffonderne la conoscenza ed eventualmente l'applicazione. In questo senso si aggiunge ad alcuni altri strumenti di lavoro, con risvolto operativo ed applicativo, elaborati all'interno dell'Associazione in questi anni, quali le *Linee guida per la valutazione delle biblioteche universitarie* (1999), le *Linee guida per la valutazione delle biblioteche pubbliche* (2000) e le *Linee guida per la redazione delle carte dei servizi delle biblioteche pubbliche* (2000).

Le ISO 9000:2000

L'utilizzo delle *Linee guida*, come anche l'applicazione della norma ISO 9001:2000, non può prescindere dalla conoscenza dell'intero gruppo di norme sui sistemi di gestione per la qualità, in

quanto esse sono state concepite dagli enti di normazione come gruppo di norme coerenti e complementari. Le ISO 9000:2000, predisposte dal Comitato tecnico ISO/TC 176 e approvate nel 1999, recepite poi dal CEN - Comitato Europeo di Normazione e pubblicate nella versione italiana dall'UNI nel dicembre del 2000, nonostante abbiano distinti campi di applicazione e possano essere utilizzate in modo indipendente l'una dall'altra, hanno il comune obiettivo di "aiutare le organizzazioni, di qualunque tipo e dimensione, ad attuare ed applicare sistemi di gestione per la qualità efficaci". Esse rappresentano, dunque, anche per le biblioteche, le norme di riferimento a livello nazionale e internazionale per lo sviluppo di tali sistemi.

Rispetto alla precedente edizione del 1994, non più in vigore, sono composte da un numero ridotto di 3 norme: ISO 9000:2000, ISO 9001:2000, ISO 9004:2000, dedicate nell'ordine ai principi e alla terminologia, ai requisiti dei sistemi di gestione per la qualità (SQG) e ad una guida per il miglioramento delle prestazioni.

Le ISO 9001 e 9004 costituiscono una coppia coerente di norme. La 9001 determina i requisiti di un sistema di gestione per la qualità per le organizzazioni che vogliono dimostrare la propria capacità di fornire servizi rispondenti ai bisogni degli utenti/clienti ed è utilizzabile perciò dalle biblioteche ai fini dell'ottenimento della certificazione. La 9004, presentata come una sorta di guida interna all'organizzazione, estende il proprio ambito all'insieme dei fattori necessari al rendimento della biblioteca, e quindi non solo all'efficacia ("grado con cui le attività pianificate e i risultati prestabiliti sono stati raggiunti"), ma anche all'efficienza ("rapporto tra i risultati ottenuti e le risorse utilizzate per ottenerli") e non è utilizzabile a fini di certificazione.

Nel complesso questa famiglia di norme presenta alcuni elementi innovativi sui quali si fonda l'impianto concettuale del modello di gestione proposto e sviluppato dalla ISO 9001. Senza la pretesa di esaurire la complessità delle tematiche e delle implicazioni, si tenterà in questa sede e con il poco tempo a disposizione, di ripercorrere sinteticamente alcuni di questi "fondamenti" enunciati della norma ISO 9000:2000, ripresi ed esplicitati dalla ISO 9001:2000 ed oggetto delle *Linee guida*. In particolare, si è ritenuto di richiamare l'attenzione su: i principi della qualità, l'approccio per processi, il ruolo dell'alta direzione, la documentazione e la valutazione. Una lettura trasversale delle ISO 9000 e 9001 può forse infatti aiutare a cogliere più facilmente lo spirito delle norme e le potenzialità anche per le organizzazioni di servizi, in gran parte non profit quali sono le biblioteche, e a riflettere sulle opportunità di cambiamento e di miglioramento che possono rappresentare per tutte le biblioteche.

La soddisfazione del cliente e i principi della qualità

Il focus delle ISO 9000 del 2000 è tutto incentrato sulla soddisfazione del cliente. La qualità viene definita come "grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti". In altri parole la qualità è il grado in cui l'insieme delle caratteristiche di una biblioteca, dei suoi processi, prodotti e servizi - il concetto di servizio è riassorbito in quello di prodotto - sono capaci di soddisfare nel tempo i bisogni e le aspettative (requisiti) dei clienti, cioè di tutte le parti interessate, interne ed esterne all'organizzazione, dei cosiddetti stakeholders (utenti finali, comunità di riferimento, personale della biblioteca, persone, gruppi, organismi della stessa organizzazione a cui appartiene la biblioteca, fornitori). Oltre all'estensione del concetto di cliente a tutti gli altri stakeholders, va rilevato che, a differenza di quanto avveniva nell'edizione del 1994, l'attenzione non è posta semplicemente sulla qualità del prodotto/servizio mediante la definizione dei suoi requisiti formali, quanto piuttosto sulla qualità dell'intero sistema di gestione indirizzato a soddisfare tutte le esigenze di tipo materiale, sociale ed economico delle varie parti interessate. Il concetto di qualità si inserisce nel quadro di 8 elementi ispiratori o fattori guida che la ISO 9000 definisce i "principi di gestione per la qualità":

- Orientamento al cliente
- Leadership
- Coinvolgimento del personal
- Approccio per processi

- Approccio sistemico alla gestione
- Miglioramento continuo
- Decisioni basate su dati di fatto
- Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori.

Una biblioteca che voglia sintonizzarsi con questi principi dovrebbe porsi come obiettivo strategico e permanente il miglioramento continuo in funzione della soddisfazione dei "requisiti" dei clienti. Il suo successo dipende da una serie di abilità ("capacità") dei responsabili della biblioteca a

- indirizzare e gestire l'intera struttura verso la soddisfazione delle esigenze e delle aspettative dei clienti, in primis degli utenti finali, e, quindi, individuare i metodi e gli strumenti per accoglierle, ascoltarle, raccoglierle, analizzarle e perfino anticiparle;
- definire in questa prospettiva gli indirizzi generali e gli obiettivi specifici con attenzione a creare un clima organizzativo favorevole alla loro condivisione da parte del personale, al coinvolgimento e alla valorizzazione del contributo e dell'iniziativa propositiva di tutto lo staff
- gestire attività e risorse come processi interagenti per trasformarle in prodotti/servizi che siano in grado di soddisfare i clienti;
- assumere decisioni sulla base di dati e informazioni che devono essere raccolte e analizzate con apposite attività di monitoraggio;
- stabilire con i fornitori rapporti di partnership che creino un reciproco valore aggiunto.

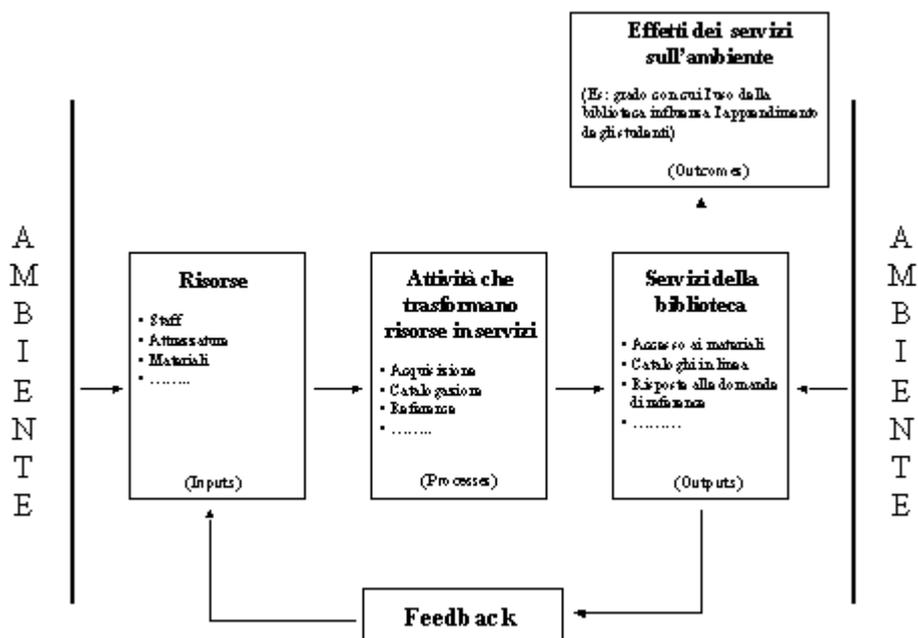
Si tratta di principi nati e sviluppati nel contesto delle teorie del *Total Quality Management* e della *Customer Satisfaction*, con cui nel corso dell'ultimo decennio le biblioteche, sia ambito internazionale che nazionale, hanno acquisito una certa dimestichezza avendoli rielaborati ed adattati alla propria specificità e già utilizzati come riferimento per avviare e sperimentare stili e modelli organizzativi e gestionali attenti all'efficacia e all'efficienza. In particolare l'orientamento agli utenti, inteso come individuazione dei loro bisogni e del relativo soddisfacimento, costituisce la filosofia portante delle biblioteche e, anzi si potrebbe dire, è il fine che ne giustifica l'esistenza. La novità da cogliere risiede nel fatto che la qualità, cioè la soddisfazione del cliente, non assume in questo contesto semplicemente valore di principio astratto, ma diventa requisito formale dell'intero sistema e presuppone una tensione continua e complessiva di tutta l'organizzazione/biblioteca a soddisfare nel tempo i bisogni presenti e futuri, espressi o impliciti dei clienti. La soddisfazione del cliente e il miglioramento continuo verso una condizione, mai data definitivamente per raggiunta, sono infatti i punti chiave di queste norme.

La biblioteca come sistema e l'approccio alla gestione per processi

Un altro principio per la qualità, che viene assunto come elemento guida dal modello ISO 9001 e che può avere grande impatto sulla biblioteca, è rappresentato dall'approccio alla gestione per processi. Le nuove norme introducono al sistema di gestione per la qualità a partire da una visione sistemica dell'organizzazione. La biblioteca, può dunque essere rappresentata come un sistema ("insieme di elementi tra loro correlati o interagenti"), e più precisamente come un sistema aperto (Figura 1), cioè come un insieme di elementi correlati in grado di interagire, e le cui componenti *inputs* (risorse), processi (attività che trasformano risorse in prodotti e servizi) e *outputs* (prodotti e servizi), in relazione tra loro e autoregolamentati mediante circuiti di *feedback*, sono influenzati e dipendenti dall'ambiente da cui muovono e su cui producono degli effetti (*outcomes*).

Figura 1 - Modello di sistema applicato alla biblioteca

Fonte: Adattato da Van House, Nancy A.-Weil, Beth T.-McClure, Charles R. Measuring academic library: a practical approach. Chicago-London, Americana library association, 1990



La gestione del sistema viene definita dalle ISO 9000:2000 come l'insieme delle "attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione" e un sistema di gestione per qualità altro non è che quello adottato "per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento alla qualità", cioè alla soddisfazione dei clienti e al miglioramento continuo (Fig. 2).

Figura 2 - Modello di sistema di gestione per la qualità basato sui processi

Fonte: UNI EN ISO 9001:2000



I due modelli, ispirati alla medesima matrice teorica, pongono sostanzialmente in evidenza sia l'interazione tra le componenti sia l'influenza circolare iniziale e di ritorno dell'ambiente, nel primo caso, e del cliente nel secondo.

Anche qui ci si trova di fronte a presupposti a cui hanno fatto riferimento numerosi studi sulla gestione delle biblioteche, particolarmente frequentati dalla biblioteconomia americana e anglosassone e che anche in Italia sono stati oggetto di analisi, ad esempio in un importante saggio di Giambattista Tirelli del 1990 (*Il sistema biblioteca*. Milano, Bibliografica), o a cui si sono ispirate buona parte delle elaborazioni sulla cosiddetta "gestione consapevole" a cominciare da uno dei primi scritti sul tema di Giovanni Solimine (*Per una prassi biblioteconomica ispirata ai principi del management: misurazione e valutazione nell'esperienza italiana*) presentato nel 1994 al XL Congresso nazionale dell'Associazione italiana biblioteche (Roma: Associazione italiana biblioteche, 1995).

L'approccio per processi, come metodo per governare un'organizzazione e di cui le norme in questione forniscono una serie di implicazioni procedurali e di pratica gestionale, può avere notevoli incidenze sia sul modo di lavorare sia sul clima organizzativo. La biblioteca, interessata all'applicazione del modello ISO 9001:2000, dovrà dunque individuare prima di tutto i propri processi, capire la sequenza, stabilire gli obiettivi di ciascuno e tenerli sotto controllo. Da una parte la biblioteca dovrà maturare una visione di sé come un complesso di processi, uno legato all'altro, e la cui interazione è così forte che un processo costituisce elemento in entrata per il successivo ed elemento in uscita per il precedente, dall'altra ogni attività della singola persona dovrà essere concepita in un'ottica di processo. La complessità di questo approccio per le biblioteche forse può essere più teorica che concreta se si pensa, ad esempio, a tutte le interazioni dei processi principali della biblioteca individuabili attraverso il semplice e classico "iter del libro", o se si pensa alle forti interdipendenze tra le attività di acquisizione e aggiornamento delle collezioni con quelle della circolazione o del reference, o alle influenze sulle modalità di ricerca o accesso agli OPAC o alle risorse elettroniche dovute ad alcuni processi di approvvigionamento come la scelta e manutenzione di adeguate infrastrutture tecnologiche.

Per agevolare l'individuazione dei processi, da condursi costantemente nella prospettiva della soddisfazione dei requisiti dei clienti, la biblioteca potrebbe effettuare un'accurata analisi della propria organizzazione, del lavoro, delle competenze che il personale deve avere per soddisfare i requisiti e delle responsabilità. Le biblioteche di piccole dimensioni, che sono la stragrande maggioranza delle biblioteche italiane e in cui molte funzioni sono accorpate in poche persone, potrebbero definire almeno i processi principali e le relative sequenze, responsabilità e obiettivi. A titolo di esempio le Linee guida propongono una schematizzazione dei principali processi per la realizzazione dei servizi tradizionali di una biblioteca attraverso un diagramma ad albero. La biblioteca, inoltre, non dovrebbe trascurare di identificare eventuali processi affidati all'esterno (rilegatura, restauro, riproduzione, catalogazione) in quanto anch'essi influenzano la qualità dei servizi offerti; qualsiasi rapporto o contratto di approvvigionamento o di outsourcing stabilito dalla biblioteca dovrebbe, infatti, essere improntato al rispetto dei requisiti cui sono sottoposti tutti i processi interni.

Altro delicato risvolto di questo approccio sulla cultura dell'organizzazione riguarda il fatto che esso implica soprattutto un diverso modo di essere e di lavorare dei bibliotecari. Le persone coinvolte in ciascun processo sono investite, infatti, di una doppia funzione, di cliente rispetto al processo successivo e di fornitore rispetto a quello precedente, nessuna attività è fine a sé stessa. I risultati raggiunti non sono quindi addebitabili nel bene e nel male ad un solo processo e alle persone che lo gestiscono, ma dipendono in buona misura dal grado di interazione e dalla capacità di comunicazione tra le persone e, soprattutto, poggiano ancora una volta sulla consapevole condivisione degli obiettivi della biblioteca e di ciascun processo.

Le risorse umane e la responsabilità della direzione

Un'altra innovazione introdotta dalle ISO 9000 del 2000, rispetto a quelle della precedente edizione, attente soprattutto alle componenti hard delle organizzazioni, cioè a quelle tangibili e misurabili (strutture, infrastrutture, materiali, prodotti) sta nell'aver riequilibrato l'importanza assegnata alle componenti soft. Acquistano in sostanza un dovuto riconoscimento i valori, gli atteggiamenti, le competenze, in definitiva i saperi delle organizzazioni, tutti quegli elementi intangibili che spesso

per gli utenti fanno la differenza qualitativa tra due biblioteche simili e che costituiscono una grande risorsa delle organizzazioni, specie di quelle di servizi. Acquistano risalto tutti quegli elementi che nel contesto dell'economia della conoscenza danno un altissimo valore aggiunto e di mercato e che, proprio nel caso delle biblioteche, fortemente caratterizzate dalla loro connotazione di servizio più che da quella di prodotto in senso tradizionale, sono in realtà un fattore decisivo nella competitività del mondo dell'informazione, nella capacità di adeguamento tempestivo al variare e al moltiplicarsi dei bisogni di apprendimento continuo degli utenti.

Ben tre degli 8 principi per la qualità (orientamento al cliente, leadership e coinvolgimento del personale) fanno esplicitamente leva sulla centralità degli individui. Agli stessi clienti viene fatto riferimento non come ad una categoria astratta, ma come individui portatori di bisogni e aspettative, generatori dunque e percettori della qualità, motori e bussola dell'organizzazione.

Le risorse umane, staff direzionale e personale, rappresentano a pieno titolo l'elemento determinante per raggiungere e per assicurare la qualità e per riuscire a stare al passo con i continui mutamenti esterni ed interni a cui anche le biblioteche sono sottoposte. Di conseguenza in più parti delle norme spazio ed enfasi viene posta sull'importanza della creazione di una cultura organizzativa basata sulla condivisione dei fini e sul significato del ruolo che ciascuno, nel proprio ambito e al proprio livello di responsabilità, svolge nel raggiungimento degli obiettivi per la qualità.

Ma cosa deve fare in sintesi una biblioteca per soddisfare i clienti e per perseguire il miglioramento continuo? L'iter per l'attuazione di un sistema di gestione per la qualità prevede diverse fasi:

- conoscere le esigenze e le aspettative dei clienti e delle altre parti interessate, ricorrendo alla raccolta e all'analisi di informazioni e dati da loro provenienti;
- definire la politica e gli obiettivi in sintonia con la mission e con gli obiettivi strategici della biblioteca;
- individuare i processi e la loro sequenza e le responsabilità per raggiungere ciascun obiettivo, stabilire cioè quali sono i processi della biblioteca, quali quelli più importanti, quale sequenza e quali le interazioni;
- individuare e allocare le risorse necessarie a conseguire ciascun obiettivo;
- scegliere metodi e strumenti per misurare e verificare i risultati ottenuti rispetto a quelli attesi, per esempio applicando per ogni processo o sua fase degli indicatori di performance per i quali sia stabilito un target obiettivo, come soglia minima di accettabilità;
- definire e realizzare, sulla base dei risultati della valutazione, interventi per il miglioramento continuo.

La politica per la qualità ha lo scopo di fissare gli indirizzi e gli obiettivi. Per la sua elaborazione la biblioteca si potrà avvalere dei principi contenuti nei documenti attuativi delle amministrazioni di appartenenza (Stato, enti locali, università) o in statuti e regolamenti ("Regolamento recante norme sulle biblioteche statali", regolamento del sistema bibliotecario di ateneo, regolamento della biblioteca) o in documenti prodotti da organizzazioni internazionali e nazionali di riferimento per le biblioteche (UNESCO, IFLA, AIB).

La definizione degli obiettivi, nel rispetto della specificità della biblioteca, avrà come riferimento principale i requisiti dei clienti. Stabilire quali siano i requisiti dei clienti è un'attività molto delicata e per la quale la biblioteca dovrà approntare o avvalersi di appositi strumenti diretti e indiretti (analisi di rilevazioni statistiche sull'uso dei servizi, indagini di mercato, questionari, interviste, informazioni, richieste e reclami, focus group) attraverso cui si potranno conoscere i bisogni espliciti e quelli attesi, ma si potranno anche dedurre informazioni per anticipare quelli non espressi.

Le Linee guida propongono a titolo di esempio alcuni requisiti di carattere generale, che, anche seppure non specificati, generalmente gli utenti di una biblioteca si attendono:

- cortesia e competenza del personale
- disponibilità del personale a collaborare con il cliente
- comfort e pulizia degli ambienti
- aggiornamento e completezza delle fonti informative messe a disposizione

- adeguatezza e aggiornamento tecnologico delle attrezzature e dei sistemi informatici di connessione
- correttezza e completezza delle informazioni fornite
- velocità di risposta alle richieste
- pronta gestione dei disservizi.

La determinazione dei requisiti, secondo quanto previsto dalla ISO 9001:2000 al punto 7.2 deve prendere in considerazione oltre a quelli stabiliti dai clienti, anche quelli "aggiuntivi", cioè non precisati dal cliente ma da ritenere comunque necessari, e quelli cogenti, cioè derivanti da obblighi legislativi e regolamentari.

Parte delle responsabilità e dei compiti attinenti le fasi principali del sistema di gestione per la qualità, qui sommariamente elencate, sono espressamente affidati a quella che la norma 9001:2000 chiama "alta direzione". L'individuazione di questa figura o centro decisionale, in riferimento alla realtà delle biblioteche, può variare in funzione della tipologia, delle forme organizzative e di gestione adottate, dei livelli di autonomia e di responsabilità. In ogni caso per alta direzione sono da intendersi i vertici dell'organizzazione bibliotecaria, come ad esempio il direttore generale o dirigente di un comune per una biblioteca comunale, il dirigente o direttore del sistema bibliotecario di ateneo per una biblioteca universitaria, il primo dirigente o direttore della biblioteca e i suoi principali collaboratori, sempre che a queste figure siano affidate responsabilità e autonomia gestionale con incidenza all'interno e all'esterno della biblioteca.

Alle "responsabilità della direzione" è dedicato il capitolo 5 della UNI 9001:2000, che prevede nel dettaglio i suoi "impegni" e le relative procedure formalizzate in ogni fase della pianificazione, attuazione, verifica e miglioramento del sistema di gestione per la qualità. Tra gli impegni sono indicati:

- la promozione di una cultura condivisa in riferimento alla soddisfazione dei requisiti;
- la definizione della politica e la formulazione di obiettivi misurabili e conformi alla mission e ai "requisiti" con l'individuazione di appositi metodi e forme di comunicazione per la loro diffusione interna;
- l'attivazione di procedure formali di verifica e riesame da sottoporsi ad approvazione, registrazione, aggiornamento e diffusione;
- l'assegnazione di risorse e di responsabilità;
- la definizione degli interventi di miglioramento.

Definire la politica e gli obiettivi sono precipuo compito della direzione, mentre ulteriori funzioni possono essere da questa delegate ad altro personale della biblioteca. In particolare è prevista la figura di un "rappresentante della direzione", generalmente un componente dello staff direzionale che, nell'ambito della biblioteca, potrebbe avere anche altre responsabilità. Tale figura, dotata della necessaria competenza, autonomia e autorità dovrà assicurare l'attuazione e l'aggiornamento dei processi riferendo alla direzione in merito e diffondendo la conoscenza dei requisiti dei clienti nell'ambito di tutta la biblioteca.

La norma assegna un ruolo marcato di impulso e di guida ai vertici organizzativi e se, da una parte sottolinea l'importanza di alcuni fattori di elevato valore strategico per la cultura aziendale, come l'"attenzione focalizzata al cliente", come l'attivazione di flussi comunicativi interni e la formazione quali supporti alla condivisione e alla collaborazione, come la valutazione e l'autovalutazione quali strumenti per il miglioramento, dall'altra sembra enfatizzare un taglio procedurale e una visione dell'organizzazione molto gerarchizzata. In questo senso sembra interamente condivisibile l'osservazione di Giovanni Di Domenico, a cui si deve il primo articolo italiano sulle ISO 9000:2000 quando queste erano ancora in stato di draft, che scrive che "qui trova però conferma il limite formalista e dirigista della norma, la quale sposta sì sul cliente il focus della leadership organizzativa, ma poi non si discosta molto dall'approccio ai temi del management fissato dalla tradizione e basato per un verso sul ciclo di pianificazione-esecuzione-controllo-azione e per un altro su modalità decisamente formalizzate e gerarchizzate di comunicazione interna. I temi e i contenuti gestionali prevalgono sugli aspetti valoriali, di clima e di attivazione creativa degli "ambienti" della

qualità." (*La nuova normativa ISO 9000 tra soddisfazione del cliente e certificazione*, "Bibliotime", 3 (2000), n. 2 <http://www.spbo.unibo.it/bibliotime/num-iii-2/didomeni.htm>).

La documentazione

Altro fondamento dei sistemi di gestione per la qualità enunciato e sviluppato dalla nuove norme è rappresentato dalla documentazione. A questa viene, infatti, assegnata la funzione di "trasmettere le finalità" dell'organizzazione e di "assicurare la coerenza delle azioni", cioè in qualche modo di dichiarare e testimoniare dandone "evidenza oggettiva", cosa la biblioteca vuole fare, in che modo intende farlo e quale risultati ha raggiunto. La documentazione non ha dunque un valore fine a sé stesso, ma lo scopo di veicolare all'interno e all'esterno le finalità della biblioteca, la coerenza e le modalità operative adottate e di consentire anche la valutazione e l'autovalutazione del sistema. Una biblioteca che voglia adottare le indicazioni della norma 9001 deve predisporre e tenere aggiornati una serie di documenti:

- il manuale della qualità nel quale viene descritto cosa la biblioteca intende fare per assicurare la soddisfazione dei clienti (dichiarazioni sulla politica della qualità, organigramma, campo di applicazione e di estensione del sistema di gestione per la qualità, riferimenti ai documenti sulle procedure adottate, rappresentazione grafica dei processi e delle loro sequenze e interazioni);
- i piani della qualità, cioè la descrizione delle procedure, delle risorse e delle responsabilità relative a ciascun servizio, progetto o contratto;
- i requisiti, denominati anche "specifiche", attraverso cui per ogni processo sono descritti i requisiti dei clienti, aggiuntivi e cogenti;
- guide o linee guida, cioè documenti che forniscano raccomandazioni e consigli;
- procedure documentate o istruzioni di lavoro, cioè informazioni sullo sviluppo coerente di attività e processi;
- registrazioni delle attività eseguite e dei risultati ottenuti.

La quantità, l'estensione e il supporto della documentazione possono variare in funzione delle dimensioni, della complessità e del livello tecnologico della biblioteca. In genere almeno una parte di questa documentazione viene già predisposta dalle biblioteche nell'espletamento delle proprie attività. Per esempio, la documentazione relativa ai requisiti dei clienti, può coincidere per quelle biblioteche che la abbiano già predisposta, con la "carta dei servizi", che consente infatti di descrivere i contenuti, gli aspetti e le modalità di erogazione dei servizi nel rispetto della specificità della biblioteca, del contesto, del variare delle condizioni in cui opera e della propria comunità di riferimento. In quanto "patto scritto" tra l'organizzazione che si impegna a fornire un servizio e l'utente che ne usufruisce, la carta dei servizi è anche un mezzo attraverso il quale la biblioteca, può analizzare, riprogettare e migliorare la qualità di ciò che offre in rapporto al variare delle condizioni operative o tecnologiche e al variare dei bisogni degli utenti. In sostanza i suoi scopi sono in larga parte coincidenti con quelli della documentazione prevista dalle norme.

A proposito del valore comunicativo della documentazione va sottolineato che in una cultura dell'organizzazione fondata sulla condivisione, come quella sottesa da queste norme, la comunicazione riveste una grandissima importanza, forse maggiore dello spazio che le norme stesse gli attribuiscono. La ISO 9001 in due suoi paragrafi richiama in l'attenzione sul valore dei flussi comunicativi: nella parte 5.5.3, dedicata alla comunicazione interna da parte dei vertici organizzativi verso il personale, e nella parte 7.2.3, dedicata alla comunicazione dell'organizzazione verso il cliente. Per entrambe le tipologie di comunicazione mette in evidenza la cura che deve essere riposta anche nel favorire le informazioni di ritorno sia dal personale che dagli utenti. La norma si limita ad indicazioni generali che lasciano ampia discrezionalità sui metodi e sulle forme e sui canali di trasmissione che ciascuna biblioteca potrà liberamente scegliere e adattare a seconda dei destinatari. In questo ambito un valido aiuto può venire dalla letteratura sul marketing e sulla comunicazione applicati al settore dei servizi, e, per le biblioteche, in particolare dallo studio di Di Domenico e Rosco, pubblicato nel 1998, che coniuga felicemente le esigenze e la specificità di comunicazione di

queste strutture con tecniche e strumenti maturati in ambito aziendale (Giovanni Di domenic-Michele Rosco, *Comunicazione e marketing della biblioteca: la prospettiva del cambiamento per la gestione efficace dei servizi*. Milano, Bibliografica, 1998).

La documentazione rappresenta, infine, uno strumento indispensabile alla gestione complessiva del sistema e dei singoli processi e, in armonia con uno degli otto principi della qualità, può aiutare ad assumere "decisioni basate su dati di fatto". Il suggerimento di implementare un sistema documentale e informativo strutturato e costantemente aggiornato può rappresentare una serie di vantaggi a tutte le biblioteche anche a quelle non immediatamente interessate all'ottenimento della certificazione, in quanto una buona gestione attenta all'efficacia e all'efficienza, non può prescindere dall'analisi di documenti e informazioni sulla propria attività comunicata all'interno e all'esterno e verificata sull'impatto che produce sugli utenti.

Valutazione

La valutazione, condotta sull'analisi di documenti e informazioni, su dati e fatti, è lo strumento su cui si basa il miglioramento continuo dell'efficacia del sistema. Essa riguarda sia gli aspetti gestionali relativamente ai processi (corretta identificazione, attribuzione delle responsabilità relative, attuazione e controllo dell'efficacia) sia la conformità ai requisiti. Per quest'ultima la ISO 9000:2000 prevede una serie di verifiche e validazioni (verifiche ispettive) condotte a più livelli e da differenti valutatori:

- verifiche interne eseguite dalla stessa organizzazione,
- verifiche eseguite dai clienti o da altri su loro mandato,
- verifiche eseguite da organizzazione esterne e indipendente dall'organizzazione.

Al primo tipo di verifica possono essere ricondotte le attività di monitoraggio e autovalutazione che una biblioteca ben governata normalmente compie su sé stessa, al secondo quelle di valutazione effettuate dai vertici dell'amministrazione di appartenenza (direzione generale, direzione amministrativa) o dai nuclei interni di valutazione, al terzo, infine, quelle condotte dagli enti certificatori.

Nel capitolo 8 della UNI 9001, dedicato a "misurazione, analisi e miglioramento", la norma affida alla direzione, che può utilizzare apposite "tecniche statistiche", il compito di monitorare con regolarità e continuità il sistema di gestione per la qualità in vista di un suo adeguamento ai cambiamenti alle aspettative e alle esigenze delle parti interessate.

La sfera delle attività valutative, finalizzate al miglioramento continuo, riguarda la pianificazione, la soddisfazione del cliente, i processi, prodotti e servizi e comporta la gestione della non conformità dei servizi ai requisiti, l'analisi dei dati e soprattutto la gestione degli interventi di miglioramento. Non vengono indicati particolari strumenti o tecniche di misurazione e valutazione. Anche in questo caso ciascuna organizzazione può ricorrere a quelli che ritiene più idonei in rapporto a ciò che intende monitorare, tenere sotto controllo, misurare e valutare. Le *Linee guida* per la misurazione di processi e servizi propongono alcuni strumenti già sperimentati da molte biblioteche, quali gli indicatori di performance, elaborati dalla ISO 11620, dall'IFLA nel manuale *Measuring quality* e dall'AIB nelle *Linee guida per la valutazione delle biblioteche pubbliche italiane*. Tuttavia, sembra utile richiamare l'attenzione sull'opportunità che ogni biblioteca, nel rispetto dello spirito complessivo della norma, definisca dei propri indicatori dinamici o standard obiettivo come risultato cui tendere o da raggiungere e che costituiscono quella che la norma chiama "soglia di accettabilità" rispetto al risultato che si vuole ottenere e possono non essere uguali per tutte le biblioteche. Gli standard obiettivo tengono infatti conto della specificità del contesto, del pubblico e delle condizioni operative e tecniche della biblioteca. Essi possono essere determinati o sulla base della comparazione di valori medi desunti dal confronto con altre biblioteche analoghe, oppure sulla base di un gruppo di valori ottimali di cui la stessa biblioteca stabilisca un massimo e un minimo sul quale si possano programmare anche diverse fasi di sviluppo (per esempio: raggiungere un tempo di attesa al bancone della distribuzione compreso tra un minimo di 10 e un massimo di 20 minuti). Maggiore

approfondimento sull'utilizzazione di standard obiettivo anche a fini autovalutativi e un metodologia articolata per la loro definizione viene proposta per le biblioteche pubbliche dalle Linee guida per la valutazione delle biblioteche pubbliche italiane pubblicate nel 2000 dal Gruppo di lavoro "gestione e valutazione" dell'Associazione italiana biblioteche.

Conclusioni

Anche da questa breve presentazione dei fondamenti del sistema di gestione per la qualità delineato dalle ISO 9000, è facile intuire l'ampiezza dei risvolti organizzativi e culturali che essi comportano. Tuttavia non si può sottovalutare la necessità di cambiamento che ha investito negli ultimi anni anche le biblioteche, le quali sono sollecitate ad attrezzarsi e misurarsi con tutte le variabili innescate dalla dimensione globale e digitale dei processi di trasferimento della conoscenza e dall'aumento della domanda di servizi di informazione a valore aggiunto. Ripensare la biblioteca in questo contesto significa interrogarsi sul ruolo e sulla capacità di adeguamento e di risposta a quello che i clienti chiedono o vorrebbero. Significa verificare se la propria organizzazione è in grado di stare al passo con quanto il contesto richiede e significa, superando resistenze non ultime quelle di carattere psicologico, rendersi disponibili anche alla sperimentazione di tecniche e strumenti di gestione indirizzati a soddisfare i bisogni dei clienti. Le nuove norme ISO 9000 possono allora rappresentare una buona opportunità per costruire un percorso di cambiamento e conseguire un adeguamento ai principi della qualità. Possono offrire alle biblioteche italiane, che in questi anni hanno raggiunto una notevole e diffusa maturità professionale sulle tematiche del management, la possibilità di riflettere ed eventualmente comparare ed integrare quello proposto con altri modelli di gestione. Le nuove norme internazionali sulla qualità, più in generale, possono rappresentare una sicura occasione di arricchimento del bagaglio professionale dei bibliotecari.

Copyright AIB, ultimo aggiornamento 2002-06-03 a cura di [Beniamino Orrù](#) e [Paola Frogheri](#)
URL: <http://www.aib.it/aib/sezioni/sardegna/cp02/pilia.htm>
