

A Wirral si sperimenta il Sistema Qualità

Un'applicazione dello standard ISO 9002 in una rete di biblioteche pubbliche nel Nord-Ovest dell'Inghilterra

di Jan Coles

1. Wirral

Wirral è una penisola situata nel Nord-Ovest dell'Inghilterra tra i fiumi Mersey e Dee, a circa un miglio da Liverpool. Il comune metropolitano di Wirral serve una popolazione di 330.000 abitanti e copre un'area di circa 60 miglia quadrate. Il servizio bibliotecario consiste in una rete di 24 biblioteche, con un costo operativo per il 1997/1998 di 5 milioni di sterline [13 miliardi e 500 milioni di lire circa].

Il personale ammonta a 240 unità, di cui circa la metà lavorano a tempo pieno e 50 sono in possesso di una qualifica di bibliotecario. Le statistiche per il 1997/98 sono le seguenti: 2,4 milioni di lettori, 3,5 milioni di libri dati in lettura ed oltre mezzo milione di informazioni fornite.

Il sistema bibliotecario è automatizzato, ha un patrimonio di circa 750.000 volumi e dalla Pasqua 1999 tutte le sue biblioteche sono collegate al world wide web. Il numero di terminali disponibili per il pubblico varia da 4 a 20 per biblioteca.

Gli utenti di tutte le biblioteche possono consultare in linea il cata-

logo automatizzato e tra breve potrà anche essere consultato via Internet.

Al momento Wirral è in trattativa con il Comune di Latina per un possibile gemellaggio.

2. La storia del progetto

La possibilità di introdurre il Sistema Qualità (SQ) fu presa in considerazione per la prima volta nel 1990, a seguito di una legge, introdotta dal governo di quel tempo, sulla privatizzazione dei servizi delle autorità locali a mezzo di appalto. L'intenzione era quella di permettere al settore privato di partecipare alle gare per la gestione di servizi pubblici quali parchi e giardini, nettezza urbana, servizi bibliotecari.

Allora l'opinione generale all'interno delle amministrazioni locali era che una radicale riorganizzazione delle strutture si rendeva ormai necessaria, e che fosse opportuna la creazione di sistemi di gestione che permettessero al settore pubblico di poter competere con successo con il settore privato.

L'amministrazione del sistema bi-

bliotecario di Wirral stava comunque già discutendo da tempo sui modi per migliorare la qualità del servizio fornito, come parte del programma "Al servizio dell'utente". In particolare, quale responsabile dei servizi bibliotecari, desideravo introdurre un approccio organico alle operazioni di servizio, tenendole costantemente sotto osservazione, in modo che eventuali disfunzioni potessero essere scoperte e rimediate tempestivamente. In questo modo tutte e 24 le biblioteche di Wirral avrebbero potuto fornire un livello di servizio uniforme e coerente.

A quel tempo lo standard più appropriato era il British Standard BS 5750, già da molti anni adottato dal settore privato, particolarmente quello manifatturiero, dove i vecchi sistemi di controllo di qualità - ispezione del prodotto finito e rigetto dei prodotti al di sotto di un certo livello qualitativo - venivano a poco a poco rimpiazzati da sistemi che tendevano alla non-produzione di manufatti imperfetti.

3. Considerazioni sul SQ

Sebbene all'epoca non ci fossero precedenti su cui basarsi per quanto riguardava le biblioteche, la dirigenza del servizio bibliotecario pensò che sarebbe comunque stato opportuno andare avanti con il progetto.

Sin dall'inizio ci avvallemmo dei servizi di un consulente, assunto dal Merseyside Innovation Centre, che aveva lavorato per il settore industriale e che ci diede consigli circa l'interpretazione delle direttive, sebbene fosse nuovo all'applicazione delle stesse ad un servizio bibliotecario.

Dopo tre o quattro riunioni fu deciso di incominciare a lavorare per l'introduzione di un SQ, ma a causa di limitazioni finanziarie, fu necessario intraprendere il lavoro con risorse



Birkenhead (Wirral): una veduta della piazza del Comune; sullo sfondo l'estuario del fiume Mersey

se interne, dato che i costi di consulenza furono stimati a circa 30.000 sterline [circa 81 milioni di lire].

4. Cos'è la qualità?

Prima di descrivere il SQ, sarebbe opportuno considerare il significato del termine "qualità", e che cosa costituisca un SQ.

4.1 Innanzitutto, cosa si intende per "qualità"?

La definizione può significare cose diverse per persone diverse. Il termine comporta un giudizio sogget-

tivo che spesso è strettamente correlato ad un giudizio di valore.

Per esempio: può la qualità di una Ferrari essere direttamente paragonata a quella di una FIAT Cinquecento? Gli stessi criteri di giudizio possono essere usati (per esempio: confortevolezza, affidabilità ecc.), ma naturalmente le aspettative e le esigenze dei compratori di questi due veicoli sono differenti. I veicoli sono intesi per soddisfare mercati differenti, uno rappresenta la vetta delle automobili di lusso ed un simbolo di prestigio, l'altro un veicolo economico, di dimensioni contenu-

te, ideale per la città. Il concetto di qualità quindi implica che un certo prodotto o servizio dovrebbe "rispondere alle esigenze per le quali è stato creato".

4.2 La definizione di "qualità" del British Standard è: "l'insieme degli aspetti e caratteristiche di un prodotto o servizio che sottendono alla sua capacità di soddisfare bisogni espliciti o impliciti". La definizione preferita dai sindacati è: "Fare il miglior uso possibile dei servizi dell'autorità locale e fornire il tipo giusto di servizio, nel luogo giusto, al momento giusto". ➤



La biblioteca di Birkenhead, sede centrale del Wirral's Library Network

Un'altra definizione è la seguente: "Fare ciò che si è concordato di fare con i propri clienti, in maniera corretta e coerente". Nel complesso tutto questo significa:

- identificare con esattezza quali siano i clienti di una data organizzazione e quali siano le loro esigenze,
- fare in modo che l'organizzazione sia capace di fornire i servizi richiesti dai clienti.

A questo punto penso sia utile introdurre il concetto di Assicurazione qualità (AQ), vale a dire: "Essere in grado di esaudire le richieste della clientela in modo uniforme, sempre centrando gli obiettivi al primo tentativo". In pratica l'AQ significa approntare delle procedure operative concernenti tutte le attività che hanno un effet-

to sulla qualità del servizio, ed in seguito inserirle in un Manuale delle procedure. Lo standard britannico, europeo ed internazionale per l'AQ (ISO 9002) fornisce una lista di quelle attività che richiedono la redazione di procedure.

4.3 Va sottolineato che un SQ non è un servizio di super-lusso, fornito utilizzando risorse inesauribili. Al contrario, ogni organizzazione deve decidere sul livello di fornitura dei servizi, tenendo conto delle risorse disponibili. Per esempio, se un sistema bibliotecario è in grado di tenere aperta una biblioteca solo per quattro giorni la settimana invece di cinque, il suo livello di servizio dovrà essere definito di conseguenza. Per quanto riguarda la qualità del servizio, quattro giorni di apertura sarà il livello di for-

nitura del servizio. Lo scopo di stabilire un sistema di gestione della qualità è di rendere un'organizzazione più efficiente nel fornire un dichiarato livello di servizio che soddisfi i bisogni della clientela.

4.4 È importante rilevare che un sistema di gestione della qualità non è un sistema aggiuntivo ma un sistema integrato. Lo scopo di tale sistema è quello di fornire, sia alla dirigenza che ai clienti, una serie di garanzie documentate che tutte le operazioni che influiscono sulla qualità siano sotto controllo, misurate e dove necessario migliorate o corrette. La AQ quindi è costituita da tutte quelle azioni che i fornitori di un dato servizio mettono in pratica per dimostrare che un determinato livello di qualità del servizio è stato raggiunto.

5. Costruire il Sistema

Cosa bisogna dunque fare per costruire un SQ?

5.1 L'ISO 9000 richiede che si rediga un documento sulla linea di condotta da adottare riguardo la qualità, che le responsabilità del personale per la qualità siano chiaramente definite e che si redigano istruzioni operative per tutti le procedure che influenzano la qualità del servizio fornito. Per conformarsi allo standard un'organizzazione deve non solo redigere sia le procedure chiave che le istruzioni operative, ma anche essere in grado di dimostrare che entrambe sono messe in pratica.

5.2 Gli elementi principali del sistema di gestione sono i seguenti:

Controllo delle procedure

I sistemi devono essere organizzati in modo tale da assicurare che tutti i dipendenti usino le correnti procedure, istruzioni operative, moduli ed altra documentazione. La documentazione obsoleta deve essere sistematicamente sostituita quando gli aggiornamenti diventano disponibili.

Reclami

Si devono redigere procedure che assicurino una pronta risposta ai reclami circa il servizio. Ciò implica non solo rettificare singoli errori, ma anche modificare il SQ in modo che tali problemi non si verifichino di nuovo.

Verifiche interne

Regolari verifiche interne del sistema devono essere condotte per assicurarsi che le procedure e le istruzioni operative siano efficaci e che il personale le osservi. I risultati delle verifiche interne devono essere messi a verbale e conseguenti azioni appropriate devono essere intraprese.

Addestramento del personale

Resoconti dell'addestramento forniti

Es. 1 - Procedura per rispondere alle richieste telefoniche e per le chiamate esterne

QUALITY ASSURANCE PROCEDURE MANUAL: WIRRAL LIBRARY, INFORMATION & CULTURAL SERVICES	PROCEDURE: 9/14	
	ISSUE:1	REV: 0
TITLE: TELEPHONE ENQUIRIES - LIBRARIES AND MUSEUMS	PAGE	1 OF 2
	AUTHORITY: <i>Jan Coles</i>	
	DATE: 28 January 1999	

SCOPE : This procedure outlines the preferred method for answering telephone enquiries and making telephone calls out.

RESPONSIBILITY : All staff.

DEFINITIONS : Standard greeting -
"Good Morning "
Name of Site
"How can I help you ?"

PROCEDURE

1.0 Telephone answering

1.1 Attempt to answer the call in less than 6 rings.

1.2 When the call interrupts attention from another customer, excuse yourself and answer the call explaining that you are already occupied. Proceed as from section 1.5.3.

1.2.1 When a call interrupts a queue of customers it must be ensured that the enquiry is not given priority to the detriment of the waiting customers. Proceed as from section 1.5.3.

1.3 Answer the call using the standard greeting delivered politely and helpfully.

1.4 Evaluate who can best help the caller and whether or not he/she is available.

1.5 When the enquiry cannot be dealt with immediately :

1.5.1 Offer to take a message which will be passed on at the earliest opportunity.

1.5.2 Suggest that another member of staff should call them back. Record the caller's name, telephone number and the nature of the enquiry.

1.5.3 Offer to put the call on hold, ensuring that the caller is aware of what is being done and not forgotten or neglected.

1.6 When a call needs to be transferred ensure that the appropriate person is contacted and that the caller knows who he/she will be talking to.

1.6.1 It may be expedient and/or diplomatic to brief the new recipient of the call about the caller's needs before the call is transferred.

2.0 Making a call

2.1 Be clear about what you want to say.

2.2 Have all necessary information to hand.

2.3 Identify your name, authority and department.

to e delle esigenze future devono essere redatti e riveduti regolarmente. La procedura di revisione deve essere effettuata da ogni membro del personale durante il collo-

quio annuale con il proprio superiore.

Revisione gestionale

Un gruppo di gestione deve ➤

Es. 2 - Procedura per il cambiamento dei dati di iscrizione

QUALITY ASSURANCE PROCEDURE MANUAL: WIRRAL LIBRARY, INFORMATION & CULTURAL SERVICES	WORK INSTRUCTION:3/1/4	
	ISSUE:1	REV: 2
TITLE: ALTERATIONS TO MEMBERSHIP	PAGE	1 OF 2
	AUTHORITY:	
	DATE: 20 January 1999	

SCOPE: This instruction explains the methods used to deal with changes to the original membership and problems encountered with membership tickets.

RESPONSIBILITY: All Branch and Lending Staff

DEFINITIONS: Computerised instructions largely apply to all library sites but Manual sites should also follow the additional applicable instructions.

METHOD

1.0 Renewal of Tickets/Computerised

- 1.1 After three years tickets must be renewed, but the old membership form used where there is space.
- 1.2 Refer to the previous membership before the tickets are renewed. If the address has changed and/or tickets the borrower must provide current ID and a new form should be filled out.
- 1.3 The Membership Form should be dated and authorised on the reverse to indicate the next 3 years to expiry.
- 1.4 Only require the borrower to complete a new form when the address needs to be changed or the 4 status boxes on the rear have all been filled.
- 1.5 The status boxes may have more than one entry from the Borrower Status List if more than one membership applies.
- 1.6 Ensure that the Form is complete and that age has been reflected in the Status box (ie. YP-YA-Adult-60+).
- 1.7 Legible old tickets should be used when possible.
- 1.8 Use the Borrower Prompt Bar to alter the borrower record.
 - 1.8.1 Scan the borrower barcode.
 - 1.8.2 Tab to expiry date and increase for a further 3 years.
 - 1.8.3 Press F9 Accept.
- 1.9 If a duplicate Form is found in the file, the older Form should be destroyed.

2.0 Renewal of Tickets/Manual

- 2.1 At the end of 3 years all tickets must be replaced.
- 2.2 State the number of tickets issued in the Ticket Number box.

F:\LIBS\LIBSQA\ALTMEM.DOC 20 January 1999

QUALITY ASSURANCE PROCEDURE MANUAL: WIRRAL LIBRARY, INFORMATION & CULTURAL SERVICES	WORK INSTRUCTION:3/1/4	
	ISSUE:1	REV: 2
TITLE: ALTERATIONS TO MEMBERSHIP	PAGE	2 OF 2
	AUTHORITY:	
	DATE: 20 January 1999	

2.3 In the Status box use the codes from the Borrower Status List or an abbreviation of category ; eg. YA, YP, EP, etc.

3.0 Change of Name and/or Address

- 3.1 The borrower must complete a new membership form if their address has changed.
 - 3.1.1 Check all details and particularly Status.
- 3.2 A new computer ticket is issued only when the borrower has changed their surname.
 - 3.2.1 Manual tickets are made out and a new 3 year Expiry date shown.
- 3.3 Use the Borrower Prompt Bar to alter the name and address.
 - 3.3.1 Scan the Borrower barcode.
 - 3.3.2 Check the details for correctness.
 - 3.3.3 Change the borrower name, if required, and tab to address.
 - 3.3.4 Add further addresses by tabbing to the address field, press <F4> new and complete the Address detail Form.
 - 3.3.5 Press F9 to return to the original template.
 - 3.3.6 Press F9, Accept to Confirm.

4.0 Additional Tickets/Manual

- 4.1 Additional tickets, up to the maximum, should be marked in the Ticket Number box and the date the addition is made noted next to the alteration.
- 4.2 New tickets should be given the original expiry date.
- 4.3 All tickets need to be individually numbered.

ASSOCIATED DOCUMENTS

- Membership Form
- Membership Ticket
- Manual Membership Tickets : Blue, Yellow, Red, Green
- Borrower Status List (Proc. 13/1)

F:\LIBS\LIBSQA\ALTMEM.DOC 20 January 1999

essere costituito ed incontrarsi ad intervalli regolari per esaminare tutte le operazioni del sistema di gestione della qualità. A queste riunioni si deve prestare particolare attenzione ad aree quali rapporti coseguenti a verifiche, analisi dei reclami, analisi degli errori, revisione del programma di addestramento, revisione dei fornitori, revisione del fabbisogno del *capital purchase*.

5.3 Una volta istituito il sistema di gestione, è fondamentale che controlli regolari siano effettuati da parte di un'istituzione indipendente e qualificata quale, per esempio, il British Standard Institute. Se il si-

stema aderisce all'ISO 9002, l'organizzazione riceverà un certificato di registrazione da parte di un istituto accreditato. Tale certificato continuerà ad essere valido finché controlli indipendenti e regolari diano responsi soddisfacenti. Ogni debolezza evidenziata durante il processo valutativo dovrà essere analizzata e dovrà esser stabilita una scadenza entro cui effettuare le azioni correttive necessarie. Questo meccanismo di controllo indipendente costituisce una parte essenziale del SQ. In caso contrario, c'è il pericolo che senza la disciplina forzata di tali controlli gli standard peggiorino e tutto il siste-

ma fallisca. Un altro vantaggio della certificazione esterna indipendente è che fornisce un banco di prova in relazione ad uno standard internazionale.

La messa in opera del sistema a Wirral

6.1 Dopo aver definito il concetto di qualità e gli aspetti operativi di un SQ, vorrei ora descrivere il modo in cui il Wirral Library Service ha reso operativo il proprio sistema. Come ho accennato in precedenza, ci sono due modi di iniziare questo tipo di progetto: o di as-

sumere dall'esterno esperti in SQ e pagarli per le loro prestazioni (ciò implica un coinvolgimento minimo del personale) o creare un gruppo di lavoro interno sulla qualità. Oltre alle limitate risorse finanziarie che potrebbero essere disponibili per consulenti esterni, ci sono anche altre ragioni che, a mio giudizio, rendono preferibile stabilire un gruppo di lavoro interno, a patto naturalmente che il personale si mostri disponibile ad assumersi del lavoro extra:

a) È preferibile che coloro che eseguono un certo lavoro siano coinvolti nella stesura di procedure ed istruzioni operative ad esso relative, piuttosto che personale esterno. Il risultato sarà più accurato e sarà più probabile che funzioni nella pratica quotidiana.

b) I gruppi di lavoro possono svolgere un ruolo fondamentale nello sviluppare uno spirito di gruppo che favorisca un alto morale fra il personale ed una maggiore efficienza operativa.

c) I gruppi di lavoro svolgono una importante funzione generale di addestramento, incoraggiando altri membri del personale ad espandere la nozione che essi hanno del proprio lavoro all'interno dell'organizzazione, identificando aree del servizio bisognose di essere migliorate, e facendo prendere coscienza dei ruoli svolti dai colleghi, inclusi i dirigenti – cioè un'attenuazione del concetto di "noi e gli altri".

d) I gruppi svolgono una precisa funzione di addestramento, aiutando i colleghi ad avere una più profonda conoscenza di quei procedimenti che influiscono sulla qualità dei servizi forniti. I membri del gruppo di lavoro inoltre saranno in grado di trasmettere le loro nuove conoscenze ai colleghi ed anche fornire un aiuto nell'introduzione del sistema di gestione della qualità.

e) Essere membri del gruppo permette ai dipendenti di acquisire nuove conoscenze tecniche, e ciò

può aiutare ad incrementare la loro efficienza lavorativa, a produrre una maggiore soddisfazione professionale e a prepararli a possibili promozioni, o all'interno dell'organizzazione o in altre organizzazioni che operano in un sistema di gestione della qualità.

f) Il personale sentirà come proprie le procedure ed istruzioni operative.

g) Aumenterà la consapevolezza collettiva del concetto di "qualità".

6.2 Pertanto, come risultato della filosofia perseguita, e a causa delle limitate risorse finanziarie, fu deciso di creare un gruppo di lavoro interno. Le iniziative che portarono alla creazione del SQ furono le seguenti:

a) Fu preparato un elenco di tutte le mansioni e compiti svolti per l'esplicazione del servizio. A questa operazione collaborò il personale di ogni biblioteca. Questo elenco fu in seguito vagliato dal gruppo di lavoro sulla qualità e alla fine, dopo aver preso in esame tutte le attività che si svolgono nelle varie biblioteche, fu prodotta una lista di procedure ed istruzioni di lavoro.

b) Il compito di scrivere le procedure ed istruzioni di lavoro fu affidato al personale appropriato. Come si può immaginare il numero dei compiti che si eseguono in un sistema bibliotecario è considerevole, come lo è la quantità di ore di lavoro necessarie per la stesura delle procedure, specie quando il personale deve al tempo stesso espletare le normali attività lavorative. Ci sono voluti pertanto due anni per la completa messa a punto del SQ. Durante questo periodo 56 procedure e 196 istruzioni di lavoro furono redatte (si vedano gli esempi 1, 2, 3 riportati in questo articolo), riscritte o corrette. Tutto ciò è una chiara testimonianza del gran lavoro fatto da tutto il personale.

Una volta completata la stesura di tutte le procedure e le istruzioni di

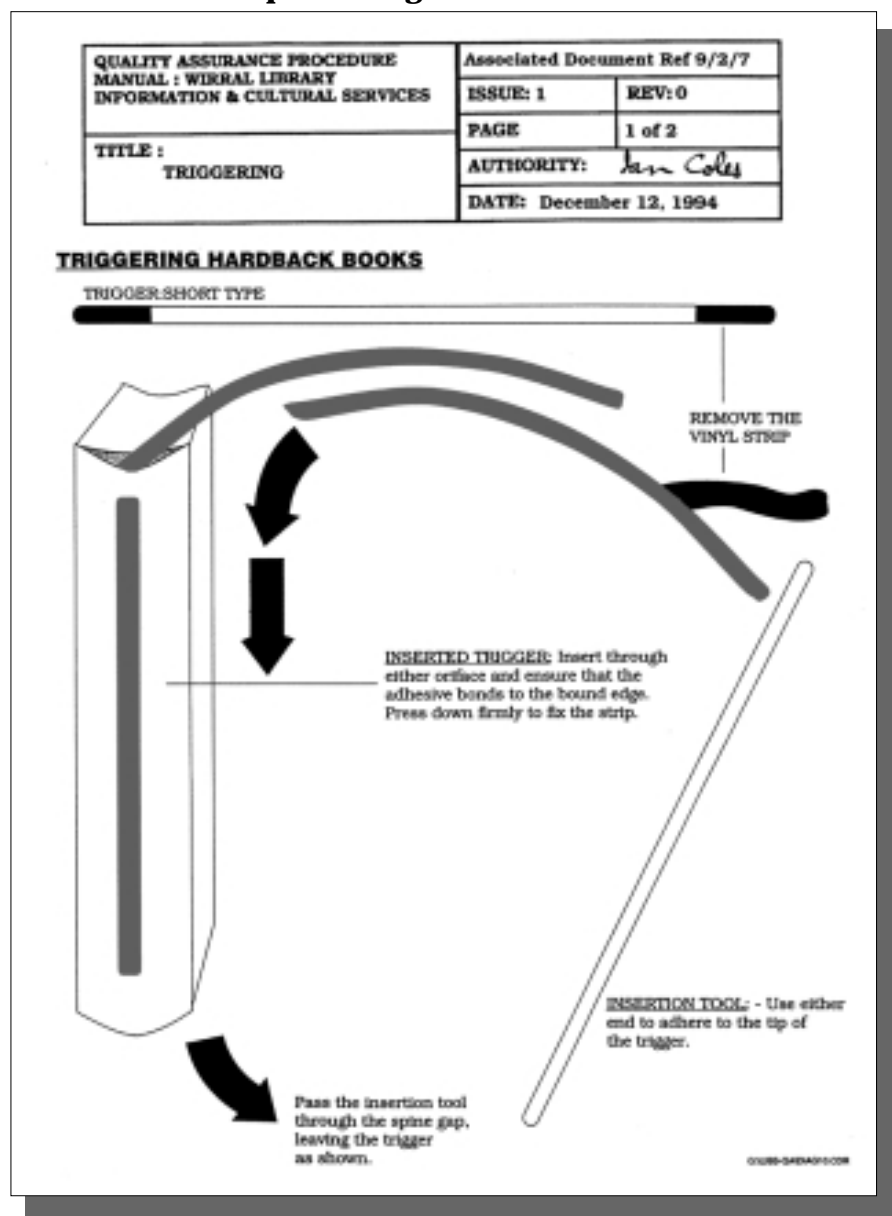
lavoro, queste furono distribuite a tutte le biblioteche e sezioni, e riunite nel *Manuale della qualità*. Il *Manuale* costituisce la "bibbia" del servizio, in quanto ne documenta ogni singola attività. Se qualche membro del personale ha bisogno di spiegazioni circa un dato compito, può trovare la risposta nel *Manuale*. Come si potrà facilmente immaginare il *Manuale* è un ponderoso documento che richiede una gran quantità di carta per essere stampato. Si stanno pertanto studiando mezzi per semplificare le procedure e computerizzare il SQ, specialmente ora che tutte le biblioteche sono connesse in rete.

c) Una volta completato il *Manuale*, il passo successivo fu quello di addestrare il personale nel metterlo in pratica, con particolare riguardo ad eventuali problemi operativi o malfunzionamenti del sistema. Questo compito non fu così oneroso come originariamente previsto, perché tutto il personale era stato coinvolto nella stesura delle procedure ed istruzioni di lavoro, che nella grande maggioranza dei casi riflettevano le mansioni che il personale espletava. Comunque la creazione del Sistema di assicurazione qualità (SAQ) fornì l'opportunità ideale per correggere, cambiare e perfino abolire delle procedure.

d) Una volta che l'addestramento del personale fu completato, il passo successivo fu quello di creare un Sistema di controllo (SC) interno, il che comportò l'addestramento di personale volontario al controllo di particolari procedure od istruzioni di lavoro. Il SC opera entro un ciclo triennale: ogni procedura o istruzione di lavoro deve essere controllata una volta ogni tre anni, dopo di che il ciclo si ripete.

e) Una volta creato il sistema, era importante che fosse mantenuto secondo criteri prestabiliti e che un dirigente del SAQ fosse eletto. I compiti del dirigente del SAQ ➤

Es. 3 - Procedura per la magnetizzazione dei libri



cere che, grazie al SQ, tutte le operazioni della biblioteca sono continuamente controllate. Valutazioni interne di rilievo avvengono ogni sei mesi quando tutti i dati operativi vengono analizzati ed ogni problema viene discusso e misure appropriate messe in pratica. Ogni 12 mesi controllori esterni visitano le biblioteche e passano uno o due giorni vagliando in profondità alcune procedure ed istruzioni di lavoro, scelte a caso durante la prima giornata.

7. È necessario un SQ?

7.1 Credo di poter affermare senza ombra di dubbio che un SQ è essenziale per ogni organizzazione che desideri mantenere dei chiari standard di servizio, migliorare il servizio stesso, reagire tempestivamente a suggerimenti e reclami della clientela, mantenere una cultura, per quanto riguarda il personale, guidata dalla presa di coscienza dei problemi della qualità.

7.2 Le procedure di qualità dipendono anche da un regolare contatto con i clienti per conoscere le loro opinioni. Sebbene l'ISO 9002 non richieda perizie circa il parere dei clienti sul sistema, è stato deciso di inserirle nel sistema per assicurarsi che i servizi forniti corrispondono alle aspettative dei clienti. Il Wirral Library Service, pertanto, nel 1998 ha intrapreso rilevazioni sulle esigenze del pubblico quale parte integrante delle operazioni di qualità, con risultati eccellenti nonostante gravi difficoltà finanziarie.

7.3 Una delle critiche mosse all'ISO 9000 è che, mentre richiede che un'organizzazione assuma azioni correttive e preventive per evitare il ricorrere di errori, non richiede che l'organizzazione prenda in considerazione l'introduzione di nuovi sistemi che potrebbero migliorare il servizio fornito. A Wirral decidem-

includono la responsabilità per l'operatività del sistema nel suo insieme ed in particolare:

- I. L'addestramento del personale
- II. L'assunzione di controllori interni, il loro addestramento ed i loro turni di lavoro
- III. La raccolta di statistiche riguardanti tutto il sistema
- IV. Fare rapporto alla dirigenza del sistema bibliotecario per quanto riguarda il SAQ
- V. Aggiornare la documentazione e

sua distribuzione a tutti coloro che custodiscono un manuale di AQ

VI. Organizzare revisioni semestrali del sistema e fornire al gruppo dirigente del sistema bibliotecario tutte le informazioni necessarie per poter esaminare l'operato dei precedenti sei mesi

VII. Organizzare visite annuali da parte di controllori esterni per permettere una continua iscrizione alla AQ

6.3 Si può quindi facilmente evin-

mo sin dall'inizio che avremmo sempre cercato di migliorare continuamente i nostri servizi. Requisiti extra furono pertanto aggiunti per assicurarsi che aree bisognose di miglioramenti sarebbero state identificate e che azioni correttive sarebbero state messe in pratica. A questo fine il personale è incoraggiato a suggerire miglioramenti come parte del sistema di revisione interno, che potrebbero in seguito essere inclusi nell'agenda della revisione gestionale semestrale. Tutti i cambiamenti decisi verrebbero poi incorporati nel piano d'azione.

8. L'operatività del sistema

8.1 Il Sistema bibliotecario ricevette la certificazione nel 1997 e da allora ci sono state quattro revisioni semestrali, 300 revisioni interne e due esami esterni. Nel 1998 tutto il Leisure Services Department ottenne la registrazione all'ISO 9002 e miglioramenti al servizio delle biblioteche sono ora legati agli altri dipartimenti del Leisure Services.

8.2 Per quanto concerne il gruppo dirigente del servizio bibliotecario, il processo si sta dimostrando estremamente benefico per il continuo controllo a cui le operazioni del servizio sono sottoposte. Come mostrato nel paragrafo 6.3, ogni sei mesi tutti gli aspetti del servizio sono investigati, con particolare attenzione ai malfunzionamenti, ed ai reclami e suggerimenti dei clienti. Un piano di azione per i successivi sei mesi è concordato e ai funzionari è affidata la responsabilità delle azioni da intraprendere nelle loro specifiche aree.

8.3 Ad ogni revisione semestrale il precedente piano d'azione è analizzato ed ogni dirigente fornisce il resoconto di tutto ciò che ricade nella sua area di responsabilità. La riunione poi continua con il resoconto delle attività svolte nei sei mesi precedenti.

8.4 Per quanto riguarda le revisioni interne, queste continuano in maniera soddisfacente utilizzando membri del personale, in modo tale che, alla fine, tutti saranno stati addestrati allo svolgimento dei compiti di revisione.

9. Il futuro

9.1 Per il futuro il servizio bibliotecario ha deciso di adottare delle misure di qualità addizionali, incluso *Chartermark* – una iniziativa del governo per migliorare i servizi pubblici. In particolare il governo desidera che i nostri clienti siano a conoscenza del livello di servizio che si possono aspettare e cosa possono fare se il servizio non raggiunge gli standard prefissati. È stato anche deciso di lavorare per il conseguimento di un altro premio di qualità che riguarda principalmente il personale, chiamato "Investitore nelle risorse umane".

9.2 Il Dipartimento ha anche deciso di aggiungere il *Business Excellence Model* (BEM) promosso dalla Fondazione europea per l'amministrazione della qualità nel 1991, con il sostegno della Commissione europea. Il BEM fu ideato in modo da poter essere usato come un modello di auto-valutazione da tutte quelle organizzazioni che desiderassero migliorare le loro procedure dirigenziali e commerciali, ed anche in modo che potesse essere utilizzato per valutare le richieste di assegnazione del Premio europeo di qualità.

Il BEM è costituito dai seguenti nove criteri:

- I. Capacità di comando
- II. Direttive e Strategia
- III. Gestione del personale
- IV. Risorse
- V. Procedure
- VI. Soddisfazione della clientela
- VII. Soddisfazione del personale
- VIII. Impatto sulla società
- IX. Risultati commerciali

I nove criteri sono classificati in ordine di importanza. La soddisfazione della clientela ha il maggior peso (20%), seguita dai risultati commerciali (15%) e dalle procedure (14%), mentre l'impatto sulla società ha il peso minore (6%).

La versione che il Wirral Library Service sta usando al momento è Excellence – North West's Organisational Self-Analysis Model [Eccellenza – il modello di auto-analisi organizzativa del Nord-Est dell'Inghilterra]. Questo modello è usato per identificare i punti forti e deboli del servizio. I risultati vengono poi usati come base per un semplice piano d'azione per migliorare la qualità del servizio.

9.3 La recente legislazione governativa impone alle autorità locali di fornire il miglior servizio possibile al miglior costo possibile. Non c'è dubbio che ottenere una certificazione di AQ fornisce un chiaro vantaggio al Wirral Library Service nei confronti di tutti i servizi bibliotecari che non hanno ancora istituito un sistema di qualità. Aiutando il personale ad espletare i propri compiti in maniera accurata, si risparmia del tempo lavorativo prezioso, piuttosto che commettere errori e doverli correggere in seguito. In conclusione sono dell'opinione che ogni organizzazione necessita di qualche mezzo per assicurarsi che una regolare revisione del servizio fornito sia intrapresa. In qualunque organizzazione i dirigenti sono sempre pieni di buone intenzioni a questo proposito, ma il problema è che la pressione delle operazioni quotidiane spesso spingono a procrastinare la revisione e posticiparla a tempi più tranquilli, che naturalmente non vengono mai. Con un AQ non c'è possibilità di evitare il processo di revisione semestrale od annuale: AQ non permette alternative. La revisione deve essere assolutamente intrapresa – e questo è un ottimo principio! ■