

ISO 9000: tecnica della qualità e biblioteche

Il percorso per ottenere la certificazione ISO EN UNI 9000

di Alessandro Sardelli

Settori sempre più ampi della pubblica amministrazione, per rispondere alla crescente domanda di servizi, sollecitati dall'evoluzione delle nuove tecnologie, incalzati dalla velocizzazione della comunicazione, vanno sempre più orientandosi verso l'adozione di tecniche di organizzazione manageriale. Lo Stato italiano, ancora poco decentrato e trasparente, a cui afferiscono fra ministeri ed enti locali la maggior parte delle biblioteche pubbliche, inizia a recepire le direttive dell'Unione europea, producendo leggi orientate a rendere gli enti pubblici e i privati cittadini soggetti consapevoli di una comunità nazionale sempre meglio organizzata. D'altra parte i paesi che vogliono essere competitivi in ambito internazionale sono oggi costretti a investire non solo in tecnologia, ma anche in tecniche di organizzazione e in pianificazione delle proprie risorse. E siccome le risorse di un paese non sono solo le materie prime e i beni materiali che produce, ma anche i "servizi" che possiede (le scuole, gli ospedali, i musei, i trasporti), è quindi anche dal buon funzionamento delle biblioteche che dipende la sua competitività e, in ultima istanza, il suo grado di benessere.

Oramai anche in Italia da alcuni anni, sebbene con ritardo rispetto ad altri paesi europei ed extraeuropei, si è sentita l'esigenza di pensare alle biblioteche come a organizzazioni da gestire con approccio manageriale. Ad affrontare i temi della managerialità si è dedicata – non poteva essere altrimenti – una parte della letteratura professionale, come ben sanno i lettori di questa rivista. Ne è scaturito un dibattito da cui è emersa l'esigenza di misurare l'efficacia delle biblioteche, in modo da avere concreti elementi di valutazione non solo per migliorarne il rendimento, ma in funzione di un obiettivo strategico: evidenziare il loro ruolo sociale. La misurazione dei servizi offerti è quindi diventata un metodo per riscattare l'istituzione "biblioteca" dalla marginalità in cui solitamente risiede. Gli stessi approcci alla "qualità" sono stati condotti nelle biblioteche come criteri di valutazione quantitativa, piuttosto che metodi d'interpretazione qualitativa del servizio. Sebbene, in questi ultimi anni, i bibliotecari abbiano incomin-

ciato a prendere in considerazione gli "indicatori" per misurare le loro prestazioni, la valutazione delle prestazioni ha trovato in Italia una realtà abbastanza modesta, in cui prevale la disomogeneità nei metodi di raccolta dei dati, l'assenza di condivisione nei parametri di riferimento, l'approssimazione nell'individuazione degli obiettivi. Le stesse tecniche di managerialità vengono spesso applicate nelle biblioteche in funzione di un efficientismo di maniera, fine a se stesso: per cui anche alcuni strumenti del management finiscono per essere usati in modo improprio. Comunque è da rilevare che incomincia a farsi strada in ambito bibliotecario la teoria secondo la quale non sia sufficiente "erogare" il servizio, ma che occorra "gestire" il servizio con l'intento di migliorarlo. In breve, anche grazie alla trasformazione tecnologica che ha investito le biblioteche, incominciamo a renderci conto che per gestire un servizio di biblioteca occorre affrontare una molteplicità di aspetti: avere una *mission* "aziendale", stabilire degli obiettivi da perseguire, rispettare gli inevitabili condizionamenti, trovare le risorse economiche necessarie (sempre meno disponibili), formare e aggiornare il personale, misurare le proprie prestazioni. In pratica non è più sufficiente gestire le biblioteche in modo tradizionale, "per funzioni" gerarchicamente dipendenti, ma occorre andare, anche in questo ambito dei servizi di pubblica utilità, verso organizzazioni sempre più duttili e orientate a funzionare "per processi" interfunzionali, secondo una logica sistemica.

Dovranno quindi essere adottati nuovi modelli organizzativi non più strutturati in modo rigidamente verticistico, tipici della tradizionale organizzazione aziendale, ma orientati a sviluppare sistemi di gestione e garanzia della qualità. Proprio come sta accadendo nelle aziende manifatturiere, sempre più orientate a realizzare Sistemi Qualità per assicurare la soddisfazione delle esigenze dei clienti.

Per realizzare un Sistema Qualità (SQ) esistono diverse tecniche e modelli operativi, di cui i bibliotecari possono servirsi. Per lo più si tratta di metodi di valutazione delle prestazioni, importati dagli Stati Uniti, di cui si fa un gran parlare in questi ultimi tempi nei convegni di bibliotecari: *Benchmarking*,

Project Management, Quality Function Deployment, Total Quality Management solo per citare i più noti. Il rischio è che questi metodi servano solo a fare delle teorizzazioni sulla realtà bibliotecaria senza riuscire a modificarla. Occorre quindi porsi il problema di come intervenire concretamente sulla struttura organizzativa delle biblioteche, in modo da omologarsi a standard di riferimento che possano servire come base su cui costruire il cambiamento e garantire un reale adeguamento ai principi della qualità. Per quest'esigenza di creare le basi per un reale cambiamento, esistono in ambito internazionale le norme ISO della serie 9000 che possono essere applicate a ogni settore di attività. Ma anche delle ISO 9000 spesso si parla nei convegni di bibliotecari senza mai andare oltre l'enunciato di massima. Scopo di questo articolo è quindi quello di fornire alcune informazioni più puntuali sulla struttura delle ISO 9000, sulla loro applicabilità al settore delle biblioteche e sui requisiti da rispettare per chiedere e ottenere la famosa certificazione. Insomma, vorrei contribuire con questo scritto al dibattito in corso, fornendo alcune informazioni e riflessioni sulle ISO 9000, desunte dall'esperienza che sto conducendo presso la Biblioteca nazionale centrale di Firenze che si avvia a predisporre un SQ certificato ISO 9000, come previsto nel *Progetto Qualità in Biblioteca* del Ministero per i beni e le attività culturali.¹

In realtà sull'opportunità o meno di realizzare un SQ ci sono opinioni contrastanti: coloro che sono favorevoli alla certificazione sostengono che un SQ certificato sia il migliore strumento che un'organizzazione possa adottare per migliorare la propria efficacia, nonostante il costo e l'impegno che inevitabilmente comporta; invece chi è contrario alla certificazione sostiene che le ISO 9000 abbiano il limite di essere un modello organizzativo eccessivamente formale che si presta alla ingessatura di ogni attività. Personalmente credo che la via da seguire sia quella di realizzare un SQ realmente efficace indipendentemente dalla certificazione. Tuttavia la certificazione rappresenta una tappa importante del percorso verso la qualità intesa come sistema; una tappa a cui, prima o poi, giunge qualsiasi organizzazione che si sia posta l'obiettivo di realizzare e mantenere attivo un sistema orientato alla qualità. Tanto più in un momento in cui la pubblica amministrazione si predispose a una riforma in gran parte basata su progetti di aziendalizzazione, la certificazione dei Sistemi Qualità può essere non solo un obiettivo strategico, per impostare il cambiamento reale e concreto di cui sentiamo il bisogno, ma può anche essere una solida base di partenza su cui impostare servizi in funzione delle esigenze dei cittadini. Del resto la tendenza alla certificazione è già emersa in taluni servizi pubblici (ospedali, scuole, trasporti), e alcuni principi portanti delle ISO 9000 sono stati recepiti da leggi dello Stato indirizzate ad accrescere la sicurezza e la salute dei cittadini.² Quindi non c'è da stupirsi se anche fra i bibliotecari si inco-

mincia a prendere in considerazione la certificazione ISO 9000 come un'opportunità per testare i propri processi di lavoro in funzione del servizio da gestire ed erogare. Inoltre stiamo assistendo all'utilizzo della certificazione ISO in ambienti diversi dalle aziende manifatturiere: di recente in Toscana due Lions Club hanno chiesto e ottenuto la certificazione ISO 9000, dimostrando che i requisiti della norma sono applicabili anche all'ambito del settore *no-profit*, e hanno addirittura ottenuto di certificare il *Lions Forum 2000*, che si concluderà a Firenze nell'ottobre del prossimo anno, dimostrando in tal modo la possibilità di certificare anche eventi effimeri come meeting e convegni.

Le norme della serie ISO 9000, essendo trasversali (utilizzabili in qualunque contesto), per poterle applicare a una realtà specifica devono però essere interpretate. Tanto è vero che per alcuni specifici settori di attività (trasporti, edile, alberghiero ecc.), sono state elaborate apposite linee-guida per accompagnare la loro applicazione.³ Inoltre, essendo state concepite originariamente in ambito manifatturiero, per applicarle in un settore come quello dei servizi – e in particolare alle biblioteche –, è necessario commentarle in modo specifico. Vorrei quindi tentare, nei limiti consentiti da questo articolo, una prima analisi ragionata dei venti punti ISO 9000, a cui è necessario omologarsi per ottenere la certificazione, in modo da rendere la normativa maggiormente intelligibile ai bibliotecari; augurandomi che la certificazione ISO 9000 sia la tappa di un percorso verso la qualità a cui, prima o poi, anche le biblioteche decideranno di ricorrere per formalizzare e garantire il proprio cambiamento organizzativo. Spero quindi che la certificazione non venga concepita come un obiettivo strumentale, finalizzato a ottenere il famoso "pezzo di carta" – come qualche volta accade anche in talune aziende manifatturiere per rispondere a mere esigenze di mercato –, ma serva ad assicurare alle biblioteche un reale e duraturo vantaggio in termini di razionalizzazione dei processi interni, di riduzione dei costi della "non qualità", riducendo gli sprechi, di chiarezza organizzativa in termini di ruoli, autorità e responsabilità, di valorizzazione e crescita della professionalità interna e di miglioramento dell'immagine complessiva offerta all'esterno.

LA SERIE ISO 9000

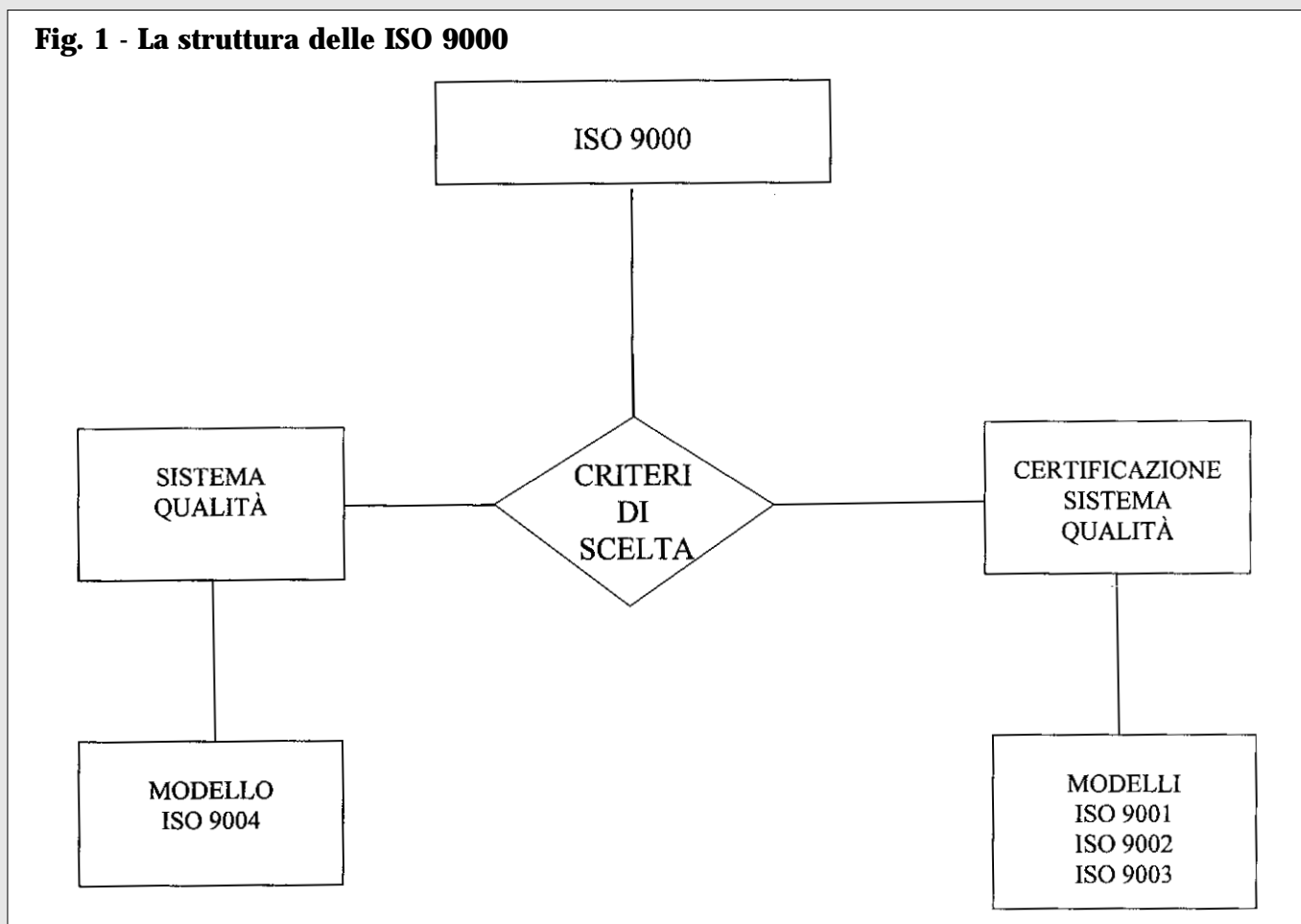
Emesse dall'International Organization for Standardization (ISO), nel marzo 1987, per introdurre nelle aziende manifatturiere i Sistemi Qualità, le ISO 9000 sono una "famiglia" di norme che hanno lo scopo di definire i criteri di Assicurazione della Qualità nella realizzazione di un bene (prodotto o servizio). Pur essendo nate in ambito manifatturiero sono definite "norme orizzontali", in quanto possono essere appli-

¹ Il *Progetto Qualità in Biblioteca* è coordinato da Gianni Bonazzi, dell'Ufficio centrale per i beni librari del Ministero per i beni e le attività culturali e coinvolge la Biblioteca nazionale centrale di Roma, che sta portando avanti un percorso orientato all'eccellenza della *customer satisfaction* utilizzando il Modello dell'*European Foundation for Quality Management (EFQM)* e la Biblioteca nazionale centrale di Firenze, il cui obiettivo sfidante è la certificazione ISO 9002.

² Cfr. DLgs. n.626/94, DLgs. 494/96 e DLvi n.155 e 156 del 26.5.97

³ Esistono linee-guida per l'interpretazione delle ISO 9000 dedicate ai seguenti settori di attività: Piccole e medie imprese; Industria piastrelle di ceramica; Distribuzione di macchine e attrezzature industriali; Industria conciaria; Servizi d'ingegneria; Attività logistica (trasporto, spedizione, corriere e deposito); Distribuzione carburanti; Autoriparazioni; Industria calzaturiera; Settore alberghiero.

Fig. 1 - La struttura delle ISO 9000



cate sia a prodotti materiali che a beni immateriali. Ben presto questo gruppo di norme è diventato un modello di riferimento internazionale per lo sviluppo di SQ in aziende di ogni tipo e settore, quindi anche nelle aziende di servizi. Ogni paese ha adottato il gruppo di norme utilizzando talvolta una sigla diversa. In Europa il Comitato europeo di normalizzazione (CEN) ha chiamato questo pacchetto di norme EN 29000; pertanto in Italia la normativa è stata adottata, nell'aprile 1988, dopo essere stata emessa dall'Ente nazionale di unificazione (UNI), come serie UNI EN ISO 29000. Le norme, aggiornate nel 1994, sono state ribattezzate in Europa EN 9000 e, quindi, hanno dato vita in Italia alla serie UNI EN ISO 9000, tuttora in vigore. La serie è sostanzialmente strutturata in quattro modelli: 9001, 9002, 9003 e 9004. La scelta del modello da utilizzare dipende dall'obiettivo che l'organizzazione si prefigge: se l'obiettivo è l'adozione di un sistema orientato alla "qualità", è sufficiente usare il modello 9004, il cui scopo è quello di essere una guida generale all'introduzione di SQ, tanto è vero che la parte seconda (UNI EN ISO 9004-2) è dedicata ai servizi;⁴ ma se l'obiettivo è quello di ottenere la certificazione ISO 9000, allora la biblioteca dovrà

adottare almeno uno dei modelli 9001, 9002, 9003. (Vedi Fig.1) Scegliendo la strada della certificazione la biblioteca dovrà poi valutare quale modello adottare tenendo presente che: la norma ISO 9001, essendo la più completa, è applicabile alle organizzazioni che svolgono un ampio ciclo di attività e che si caratterizzano con una forte innovatività dei propri prodotti; la norma ISO 9002 è il modello che assicura la qualità nelle organizzazioni che hanno un'attività "consolidata" (che sostanzialmente non prevedono la progettazione); la ISO 9003, in realtà poco usata, è il modello che assicura la qualità nelle organizzazioni che fanno esclusivamente prove finali, controlli e collaudi sul prodotto finito. I venti requisiti necessari per ottenere la certificazione sono applicati in modo completo all'ISO 9001, in modo parziale all'ISO 9002 e solo in parte all'ISO 9003. (Vedi Fig.2)

Per l'attività normalmente svolta dalle biblioteche, la ISO 9002 è forse il modello più adatto ad essere utilizzato. È infatti da tralasciare il modello 9003, per la sua applicabilità esclusivamente alle prove finali, e può essere un impegno eccessivo per una biblioteca o per un sistema di biblioteche omologarsi al modello 9001, che prevede il controllo della progettazione.

⁴ Cfr. MARCELLO DIMITRI, *Qualità dei servizi pubblici con le ISO9004.2*, "De Qualitate" (1998), 7, p. 83-86.

I modelli 9001, 9002 e 9003 sono anche detti “contrattuali”, poiché possono essere indicati nei contratti come requisiti a garanzia degli impegni presi, a differenza del modello 9004, detto “non contrattuale”, perché non può essere indicato come un prerequisito al fine di stipulare un contratto di fornitura di prodotti o servizi.

LA VISION 2000

Circa ogni cinque anni, per recepire il cambiamento delle esigenze dei clienti e del mercato, le ISO 9000 vengono revisionate. Attualmente è in preparazione (allo stato avanzato di draft) la revisione chiamata *Vision 2000*. La sua uscita è prevista per la fine di quest'anno. Lo scopo principale della revisione è quello di ottenere una norma in cui i venti processi dell'attuale edizione, che analizzo in dettaglio nel paragrafo successivo, siano utilizzabili da ogni tipo di azienda (commerciale, industriale e di servizi), indipendentemente dalle dimensioni e dal tipo di organizzazione. Una caratteristica della nuova normativa sarà quella di enfatizzare la prevenzione, il miglioramento continuo e i rapporti con i clienti/utenti; sarà, insomma, una normativa maggiormente flessibile, per rispondere a esigenze diverse, e sarà orientata più all'efficacia del servizio/prodotto, che non all'efficienza delle organizzazioni. La *Vision 2000* dovrebbe avere anche una rosa più ampia di requisiti specifici per ogni settore di applicazione. Per adesso è stato annunciato che sarà indirizzata a quattro categorie di prodotto:

1. Hardware (prodotti costituiti da pezzi fabbricati o assemblati);
2. Software (prodotti costituiti da informazioni scritte e/o registrate);
3. Materiali realizzati con processi continui (prodotti confezionati in contenitori costituiti da elementi solidi, liquidi o gassosi);
4. Servizi (prodotti immateriali che sono la totalità o la parte principale di un'offerta).

Il progetto *Vision 2000* dovrebbe quindi portare a una normativa maggiormente indirizzata al “servizio” come aspetto immateriale della qualità; i modelli dovrebbero essere due (ISO 9001 e ISO 9004), dove l'ISO 9001 potrà essere usata ai fini della certificazione, mentre l'ISO 9004 servirà come guida per migliorare le prestazioni dell'organizzazione. Ovviamente, quando la *Vision 2000* sarà approvata, le organizzazioni già certificate ISO 9001, 9002 e 9003 dovranno rivedere e aggiornare la gestione dei loro SQ.

I VENTI REQUISITI DELLA NORMA

In attesa della pubblicazione della nuova normativa, che sostituirà l'edizione del 1994, vediamo quali sono i famosi venti requisiti dell'ISO 9001, 9002, 9003. Ogni modello è infatti articolato in 20 punti, ciascuno dei quali indica un aspetto del processo produttivo e quindi un requisito che l'organizzazione deve possedere per ottenere la certificazione. Ogni punto porta un titolo esplicativo del processo ➤

Fig. 2 - Confronto fra i modelli UNI EN ISO 9001, 9002, 9003

Requisiti	UNI EN ISO 9001	UNI EN ISO 9002	UNI EN ISO 9003
1 Responsabilità della Direzione	A	A	AIP
2. Sistema Qualità	A	A	A
3. Riesame del contratto	A	A	A
4. Controllo della progettazione	A	NA	NA
5. Controllo dei documenti e dei dati	A	A	A
6. Approvvigionamento	A	A	NA
7. Controllo del prodotto fornito dal cliente	A	A	A
8 Identificazione e rintracciabilità del prodotto	A	A	AIP
9. Controllo del processo	A	A	NA
10. Prove, controlli e collaudi	A	A	AIP
11. Controllo delle apparecchiature per prova, misurazione e collaudo	A	A	A
12. Stato delle prove, controllo e collaudi	A	A	A
13. Controllo del prodotto non conforme	A	A	AIP
14. Azioni correttive e preventive	A	A	AIP
15. Movimentazione immagazzinamento, imballaggio, conservazione e consegna	A	A	A
16. Controllo delle registrazioni della qualità	A	A	AIP
17. Verifiche ispettive interne della qualità	A	A	AIP
18. Addestramento	A	A	AIP
19. Assistenza	A	A	NA
20. Tecniche statistiche	A	A	AIP

Legenda: A = Applicabile - NA = Non applicabile - AIP = Applicabile in parte

di cui tratta. Nel commentare i venti punti ho cercato di sottolineare, senza pretese d'eshaustività, gli aspetti che mi sono sembrati di maggior interesse per i bibliotecari, cercando di fornire alcuni elementi utili per l'interpretazione del testo.

1. Responsabilità della Direzione

Il primo processo riguarda la Direzione della biblioteca. Il paragrafo è articolato in tre punti dedicati, rispettivamente, alla "Politica per la qualità", alla "Organizzazione aziendale" e al "Riesame del Sistema Qualità". In questo punto la norma chiede alla Direzione di preparare le procedure per rendere evidente la politica e gli obiettivi che la biblioteca intende perseguire. Inoltre viene chiesto: di definire la struttura organizzativa più idonea a perseguire la *mission* della biblioteca; di individuare obiettivi realizzabili; di stabilire come riesaminare, periodicamente, il proprio SQ. La biblioteca, oltre a un "programma politico", dovrà quindi avere un "programma operativo" in cui la Direzione indicherà gli obiettivi raggiungibili, per esempio:

- ridurre la spesa per gli acquisti,
- attivare la catalogazione derivata,
- ridurre il tempo di attesa dei libri.

E siccome il raggiungimento degli obiettivi può variare nel tempo, la norma stabilisce che la loro individuazione possa essere costantemente aggiornata.

Per essere conforme a questo primo requisito, la biblioteca deve anche dimostrare di aver previsto le risorse necessarie (economiche, umane e strutturali) per raggiungere gli obiettivi che si è data. È anche indispensabile che la biblioteca adegui la propria struttura organizzativa in funzione del SQ e che la Direzione intervenga affinché il personale – anche quello normalmente adibito a turni e mansioni ripetitive – possa partecipare alle attività di addestramento, di gestione e di verifica delle procedure adottate. L'omologazione a questo requisito è alla base di un assioma della Qualità Totale: *le risorse umane e materiali sono la premessa per impostare un SQ, e la sua realizzazione inizia quando la "qualità" diventa un valore per tutto il personale.*

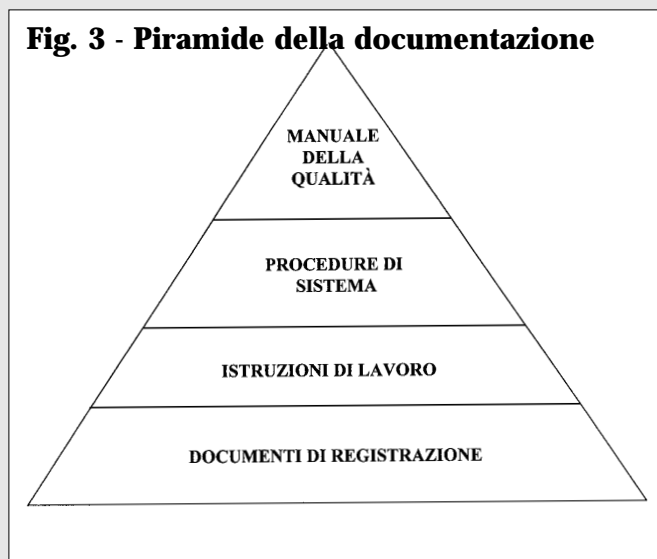
Ebbene, la norma dice che ciò può avvenire se la Direzione sostiene la "Politica della qualità" con convinzione e coerenza, non solo mettendo a disposizione le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi prefissati e investendo sulla formazione del personale, ma anche gestendo in modo trasparente i meccanismi premianti e individuando, in modo chiaro e accessibile a tutti (anche ai collaboratori esterni e agli utenti), le responsabilità e le competenze di tutto il suo personale: dai livelli direzionali a quelli esecutivi. Insomma, per omologarsi al requisito, la Direzione della biblioteca deve impostare – nonostante i vincoli a cui è tenuta – una politica per la qualità organizzando la biblioteca "per processi" di lavoro, in modo da accrescere la partecipazione responsabile del personale e decentrare i momenti decisionali. L'organizzazione "per processi" dovrà quindi convivere nel SQ con l'assetto organizzativo piramidale strutturato secondo la logica "per funzioni". La norma stabilisce anche che il Sistema di gestione della Qualità dovrà prevedere una specifica figura: il Responsabile del Sistema Qualità. Questo operatore, pur potendo avere altre responsabilità all'interno della biblioteca,

dovrà coordinare l'intero SQ, pianificando il rilevamento dei dati sulla qualità. Fra i suoi compiti ci sarà quello di riferire alla Direzione i dati via via raccolti sull'andamento della qualità, per consentire il loro riesame a intervalli prestabiliti e in funzione degli interventi sulle "non conformità" riscontrate, di cui parlerò più avanti nel punto tredici. Inoltre egli avrà il compito propedeutico di creare – in stretto rapporto con la Direzione – le condizioni perché la qualità possa diventare un valore culturale accettato da tutti.

2. Sistema Qualità

Il secondo requisito a cui omologarsi chiede d'impostare e di mantenere in vita un SQ come mezzo di controllo del servizio erogato. Questa operazione consiste nella stesura e nell'aggiornamento di alcuni documenti predefiniti: il "Manuale della qualità", le "Procedure di sistema" e le "Istruzioni di lavoro", in modo da documentare formalmente l'organizzazione della biblioteca in funzione del miglioramento continuo delle sue prestazioni. In altre parole la Norma chiede di stabilire "cosa fare" e di scrivere "quello che si è stabilito", in modo che tutte le attività svolte siano definite da documenti. La documentazione prodotta diventa così l'architave su cui poggia il SQ; essa dovrà essere strutturata su quattro livelli: al primo livello il "Manuale della qualità", che dovrà riassumere la strategia e le procedure adottate per soddisfare le richieste, anche potenziali, degli utenti; al secondo le "Procedure di sistema", che dovranno regolare le varie attività (per esempio: l'acquisizione dei libri, il trattamento descrittivo o il servizio di prestito); al terzo le "Istruzioni di lavoro", che dovranno descrivere in dettaglio ogni fase delle operazioni di esecuzione e di controllo (per esempio come registrare la consistenza di un periodico o come controllare un tabulato SBN); al quarto livello la "Documentazione di registrazione", che è formata da tutta la modulistica su cui registrare dati e informazioni (per esempio registri di ingresso, tabulati di controllo, schedoni amministrativi ecc.). (Vedi Fig.3)

Fig. 3 - Piramide della documentazione



Le "Procedure di sistema" dovranno avere una struttura modulare mentre le "Istruzioni di lavoro" potranno essere sotto forma di tabelle, in modo da facilitare la loro utilizzazione durante il lavoro; il "Manuale della qualità" dovrà invece essere impostato e scritto senza dettagli tecnici od operativi, in modo sia di semplice lettura e comprensibile anche chi non fa parte della biblioteca.

Per scrivere le "Procedure di sistema" e le "Istruzioni di lavoro" sarà necessario fare un'analisi preliminare dei "Processi di lavoro", in modo da individuare quelli prioritari; successivamente la biblioteca dovrà mettere in atto una serie di attività (gruppi di progetto) per passare alla fase di scrittura delle "Procedure di sistema" e delle "Istruzioni di lavoro"; infine dovrà passare alla fase in cui:

- applicare le "Procedure di sistema" e le "Istruzioni di lavoro";

- effettuare i controlli necessari per tenere monitorate le attività, le attrezzature, gli apparecchi e ogni tipo di risorsa impiegata;

- assicurare che vi sia una stretta correlazione fra i "Processi di lavoro", i controlli sulle "non conformità" e i "reclami" degli utenti;

- aggiornare continuamente le tecniche di controllo;

- identificare ogni nuova esigenza di misurazione;

- individuare sempre migliori modalità di verifica del servizio erogato, prendendo in considerazione qualsiasi tipo di valutazione, fra cui i pareri soggettivi;

- preparare le modalità di registrazione degli indicatori di servizio adottati.

Siccome tutte le operazioni dovranno essere formalmente documentate, per agevolare il lavoro di controllo può essere utile usare un "diagramma a matrice", in cui mettere in relazione i punti dell'ISO 9000 con la documentazione prodotta. (Vedi Fig. 4)

3. Riesame del contratto

Il terzo processo chiede di predisporre delle procedure per controllare di avere le capacità necessarie al raggiungimento degli impegni presi. Ciò significa riesaminare ogni dettaglio degli impegni presi con i propri utenti, in modo da assicurarsi di essere in grado di soddisfarli. Tali impegni, che devono essere formalizzati su documenti scritti, sono anche detti "contrattuali", in quanto rappresentano un contratto tra la biblioteca e i propri utenti. Nel caso la biblioteca eroghi servizi personalizzati a determinati utenti, dovrà fare accordi e convenzioni scritte che avranno il valore di documenti "contrattuali". Mentre per l'erogazione del normale servizio potrà fare riferimento agli atti che formulano i consueti impegni di lavoro: disposizioni di legge in tema di biblioteche, regolamenti interni, carte dei servizi e ogni altro atto formale che stabilisca cosa debba fare la biblioteca e quali servizi offrire. Il "riesame del contratto", che consiste nel tenere sotto controllo gli impegni presi, si realizza di fatto indicando nei documenti "contrattuali", in modo chiaro, gli impegni assunti nei confronti degli utenti e le responsabilità degli operatori della biblioteca a qualsiasi livello gerarchico si trovino. Tutti questi

Fig. 4 - Matrice documenti del Sistema Qualità

DOCUMENTI PUNTI UNI EN ISO 9000	SEZIONI MANUALE DELLA QUALITÀ	PROCEDURE DI SISTEMA	ISTRUZIONI DI LAVORO	DOCUMENTI DI REGISTRAZIONE
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

atti dovranno poi risultare approvati, verificati e, infine, archiviati per essere tenuti a disposizione. Per i documenti "contrattuali" la biblioteca dovrà definire una procedura che stabilisca come prepararli, come farli circolare e come conservarli. È anche importante che i documenti "contrattuali", sia quelli cartacei che *on line* (per esempio un sito web), non inducano negli utenti delle false aspettative, in modo da non generare delle attese che poi non saranno soddisfatte. Per documenti "contrattuali" si dovrebbero addirittura intendere quelli che registrano impegni presi oralmente, per esempio nel corso di una telefonata. In questi casi dovrebbero esserci dei moduli di registrazione da cui risulti quanto è stato stabilito nel corso della conversazione. La documentazione "contrattuale" deve comunque essere realizzata in modo da rendere subito evidente gli scostamenti tra quanto è stato stabilito e quanto si è effettivamente in grado di realizzare.

4. Controllo della progettazione

Come ho già detto, il "controllo della progettazione" è un requisito chiesto solamente nel modello 9001, utilizzato dalle aziende che svolgono anche un'attività innovativa. Pur non escludendo che alcune biblioteche possano avere attività progettuali, per certificare la normale attività di servizio è consigliabile adottare il modello 9002 che non prevede il processo del "controllo della progettazione". Infatti l'attività di biblioteca, anche quando vengono progettate nuove soluzioni per migliorare il servizio, è pur sempre un'attività di routine. Purtroppo alcuni comparti della pubblica amministrazione si ostinano a chiamare "progetti" le attività che dovrebbero rientrare nella normale pianificazione del servizio. In questi casi la conformità alla norma internazionale è anche un'occasione per distinguere tra attività realmente innovative, basate sulla ricerca tecnica di nuove soluzioni, e semplici attività di miglioramento del servizio. ➤

Fig. 5 - Modulo di registrazione fornitori

Logo	MODULO DI REGISTRAZIONE FORNITORI	CODICE XX-YY-ZZ
Dati generali		
Tipo di prodotto/servizio: _____		
Ragione sociale: _____		
Anno di fondazione: _____		
Indirizzo : _____		
Telefono: _____ Fax: _____ E-mail: _____		
Partita IVA: _____		
Risorse		
Anno: _____ Fissi : _____		
Fatturato Anno: _____ N. dipendenti Stagionali: _____		
Anno: _____ Totale : _____		
Referenti aziendali		
Amministratore delegato _____ Tel. _____		
Direttore generale _____ Tel. _____		
Responsabile produzione _____ Tel. _____		
Responsabile commerciale _____ Tel. _____		
Responsabile della Qualità _____ Tel. _____		
Agente di zona _____ Tel. _____		
Struttura organizzativa		
Esiste un organigramma aziendale documentato ? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
Sono definite le responsabilità per le attività della Qualità ? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
L'azienda possiede una certificazione secondo le norme UNI EN ISO 9000 o altro standard riconosciuto ? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Se SI indicare:		
Modello di riferimento: UNI EN ISO 9001 <input type="checkbox"/> UNI EN ISO 9002 <input type="checkbox"/> UNI EN ISO 9003 <input type="checkbox"/>		
Ente di certificazione: _____		
Data ultima certificazione: _____ Firma: _____ data: _____		

5. Controllo dei documenti e dei dati

Il quinto requisito chiede di predisporre una serie di procedure per creare e tenere sotto controllo i documenti del SQ. I documenti possono essere di due tipi: prescrittivi e di registrazione. Sono documenti prescrittivi quelli che indicano "cosa" fare e "come" farlo: "Procedure di sistema" e "Istruzioni di lavoro". Le "Procedure di sistema" indicano "che cosa" deve essere fatto, "dove" e "quando" farlo; le "Istruzioni di lavoro" danno invece informazioni sul "come" fare una certa attività e su "chi la svolge". Sono documenti di registrazione invece quelli che vengono compilati durante le operazioni di lavoro: moduli, elenchi, tabelle, questionari ecc. Tutta la documentazione prescrittiva e di registrazione deve essere preparata, diffusa e archiviata seguendo i criteri stabiliti da una "meta-procedura", la "procedura delle procedure", che la biblioteca dovrà darsi per questo scopo. Fra i criteri che la biblioteca dovrà adottare per preparare la documentazione prescrittiva e di registrazione, alcune regole dovranno stabilire come indicare i responsabili della preparazione, chi dovrà effettuare le verifiche dei documenti, a chi spetterà l'approvazione e chi dovrà archivarli. Una parti-

colare attenzione dovrà essere messa nella gestione dei documenti superati, in modo da non creare confusione con quelli in uso.

6. Approvvigionamento

Questo requisito, presente solamente nei modelli 9001 e 9002, tratta della valutazione dei subfornitori (ovvero i fornitori del fornitore del servizio), dei dati di acquisto e della verifica dei prodotti acquistati. Esso chiede alla biblioteca di adottare un sistema per scegliere i propri subfornitori, in base a una valutazione di merito. La norma usa il termine "subfornitore" volendo distinguere tra l'organizzazione principale, che eroga il servizio all'utente - il "fornitore" del servizio stesso (nel nostro caso la biblioteca) -, e l'organizzazione che fornisce prodotti o servizi - il "subfornitore" -, all'erogatore principale del servizio.

Lo scopo del requisito è quello di garantire la qualità dei prodotti acquistati. A questo fine l'ente "fornitore" - la biblioteca -, può utilizzare indagini condotte dagli stessi subfornitori e deve emettere almeno due procedure:

- una, in cui descrivere il metodo utilizzato per individuare le caratteristiche dei prodotti o dei servizi da acquistare;
- una, in cui descrivere il metodo utilizzato per la scelta e la valutazione dei propri fornitori (i subfornitori).

Ovviamente la norma dovrà essere applicata tenendo conto delle leggi vigenti e dei vincoli della pubblica amministrazione per gli acquisti e per l'assegnazione degli incarichi tramite gare d'appalto. Il modo più semplice per gestire questo requisito è quello di creare liste classificate di propri fornitori, in base alle notizie ricavate da moduli di registrazione appositamente preparati e sottoposti ai fornitori stessi. (Vedi fig. 5)

In questo modo la biblioteca potrà fare i propri acquisti seguendo un criterio oggettivo e trasparente. Tali criteri dovranno essere periodicamente aggiornati, in base alle "non conformità" riscontrate nei prodotti o nei servizi ricevuti. Naturalmente, anche i documenti per gli acquisti, dovranno essere regolati da procedure che stabiliscono come prepararli, gestirli e conservarli.

7. Controllo del prodotto fornito dal cliente

Questo requisito riguarda i casi in cui la biblioteca realizzi dei servizi utilizzando prodotti o servizi forniti da un utente. In questi casi occorre venga predisposta una procedura per valutare e controllare i prodotti/servizi forniti, in modo da garantire la qualità del servizio complessivo erogato. Una biblioteca potrebbe trovarsi in questa circostanza quando un utente chiede di acquisire per creare un servizio delle riproduzioni utilizzando proprie apparecchiature di ripresa; nel caso di un ente che chieda del materiale bibliografico o assistenza scientifica per un'esposizione di cui è formalmente il responsabile; nel caso di un utente che utilizzi le raccolte della biblioteca e magari il suo staff scientifico, per produrre con propri mezzi un cd-rom o altro repertorio a uso di divulgazione delle raccolte. Insomma in questi e simili casi la biblioteca deve stabilire la congruità e le modalità di utilizzo

dei prodotti/servizi messi a disposizione dall'utente, nel servizio che essa eroga alla comunità.

8. Identificazione e rintracciabilità del prodotto

In questo punto la norma stabilisce che tutti i servizi della biblioteca (sia quelli orientati agli utenti, che quelli indirizzati al personale) debbano essere identificati e che tutti i prodotti che concorrono a realizzare tali servizi debbano essere rintracciati. Il requisito d'identificazione deve quindi essere applicato a tutti i processi che determinano le attività di servizio, sia del *front-office* (informazioni, prestito, distribuzione ecc.) che del *back office* (accessionamento, catalogazione, gestione raccolte ecc.); mentre il requisito di rintracciabilità deve essere applicato a tutti gli elementi con cui vengono realizzate le attività di servizio (modulistica, attrezzature, apparecchi, personale ecc.).

9. Controllo del processo

Questo paragrafo si riferisce alla necessità d'individuare tutti i "processi" di lavoro della biblioteca. Per ogni "processo" realmente significativo si devono creare delle "Procedure di sistema" e delle "Istruzioni di lavoro" standard in grado di definire:

- le attività per far funzionare il servizio;
- le risorse necessarie;
- lo stato delle risorse.

Tutti i "processi di lavoro" della biblioteca devono quindi essere individuati, pianificati e formalizzati nelle "Procedure di sistema" e nelle "Istruzioni di lavoro", che devono essere scritte in modo standardizzato. Questa documentazione dovrà essere sempre a disposizione del personale impegnato nelle singole operazioni. Nel caso le attività descritte (per esempio: distribuzione, immagazzinamento, catalogazione ecc.) richiedano l'utilizzazione di apparecchiature (per esempio: carrelli per la movimentazione dei libri), tali apparecchiature dovranno essere indicate nelle "Istruzioni di lavoro". Ovviamente il personale dovrà essere informato sulle "Procedure di sistema" e addestrato all'esecuzione delle "Istruzioni di lavoro". L'applicazione di simili procedure, che recepiscono le attuali disposizioni di legge in materia di sicurezza degli ambienti di lavoro, consentirà di aumentare la sicurezza nei locali della biblioteca.

10. Prove, controlli e collaudi

Il paragrafo dieci illustra il processo secondo il quale la biblioteca deve predisporre i controlli sui prodotti/servizi acquistati, sui processi di lavoro svolti e sui servizi forniti agli utenti. Inoltre la norma stabilisce che le registrazioni delle prove, dei controlli e dei collaudi debbano essere conservate per un congruo periodo di tempo.

Per ottemperare a questo requisito i prodotti che influenzano i servizi della biblioteca devono essere controllati prima di venire utilizzati. Quindi, deve essere individuata la caratteristica

di ogni prodotto o servizio, in modo da fissare criteri oggettivi per la sua accettabilità. I controlli al ricevimento dei libri, delle attrezzature o di quant'altro viene acquistato, devono tenere conto della eventuale documentazione di supporto. È anche indispensabile che i prodotti controllati vengano identificati chiaramente, in modo da non confonderli con quelli in attesa di controllo. Le prove e i controlli sui "processi di lavoro" della biblioteca possono riguardare ogni tipo di attività: dalla verifica delle operazioni di catalogazione descrittiva, al controllo della umidità e temperatura nei magazzini; mentre le attività di controllo sui servizi erogati agli utenti possono far parte delle procedure stabilite per monitorare i servizi al pubblico: controllo dei rientri sui prestiti, controllo sul servizio di lettura ecc. È importante che fra le "Istruzioni di lavoro" figuri un'istruzione per la verifica finale, prima che il servizio venga fruito dall'utente, e che l'individuazione di risultati negativi attivi una procedura per il "controllo del prodotto non conforme", come illustrato nel punto 13. Per il controllo sui prodotti, sui processi e sui servizi è indispensabile che la biblioteca predisponga indicatori di prodotto, di processo e di servizio. Le ISO 9000 non entrano in merito agli indicatori da adottare per rilevare l'efficienza delle procedure e l'efficacia dei servizi erogati; pertanto gli indicatori da usare sono quelli che ogni biblioteca ha individuato o dovrà individuare in base al proprio ambito di attività: università, reti cittadine, servizi bibliografici territoriali, nazionali ecc.

11. Controllo delle apparecchiature per prova, misurazione e collaudo

Il punto undici riguarda il requisito di predisporre una "procedura di controllo" per verificare e tarare le apparecchiature di misurazione (per esempio: termometri, igrometri, termoisografi). La biblioteca deve stabilire quali misurazioni eseguire e il grado di accuratezza da rispettare. Inoltre per monitorare le apparecchiature di controllo deve stabilire:

- i tipi di apparecchi posseduti;
- la loro ubicazione;
- con quale frequenza verificarli;
- i metodi di verifica;
- i limiti di accettazione dei valori di misura;
- quali provvedimenti prendere nel caso i valori riscontrati non siano accettabili.

Ogni apparecchio dovrà essere registrato su un'apposita scheda, in modo da avere a disposizione una schedatura di tutti gli apparecchi utilizzati in biblioteca per controlli e misurazioni.

12. Stato delle prove, controlli e collaudi

Il dodicesimo punto stabilisce che le misure ricavate dagli indicatori di prodotto, di processo e di servizio devono essere sempre disponibili e che il controllo dei processi di lavoro o di un qualsiasi altro prodotto/servizio debba essere sempre evidente. Lo scopo è quello di evidenziare quali controlli devono ancora essere eseguiti, quali sono già stati eseguiti e quale esito hanno avuto. A tale scopo possono essere utilizzati vari sistemi; il più semplice è quello di ➤

utilizzare cartellini e segnali “a vista”, in modo da evidenziare subito se un apparecchio o un’operazione è stata o meno controllata e con quale esito.

13. Controllo del prodotto non conforme

Il tredicesimo punto si riferisce alle “non conformità”; vale a dire ai momenti di debolezza del Sistema, riscontrati nei processi rispetto ai parametri stabiliti. Infatti le “non conformità” devono essere sempre associate a parametri di confronto, che possono essere sia valori di misura che regole di comportamento. La biblioteca deve quindi elaborare delle procedure per individuare le cause di criticità del servizio, per isolarle e per comunicarle al personale in grado d’intervenire per risolvere i problemi. Questa operazione si chiama “esame e trattamento delle non conformità” e viene realizzata analizzando statisticamente le “non conformità” per individuare quelle più frequenti, le più gravi, in altre parole le “più critiche”, in modo da decidere su quali intervenire con opportune azioni correttive.

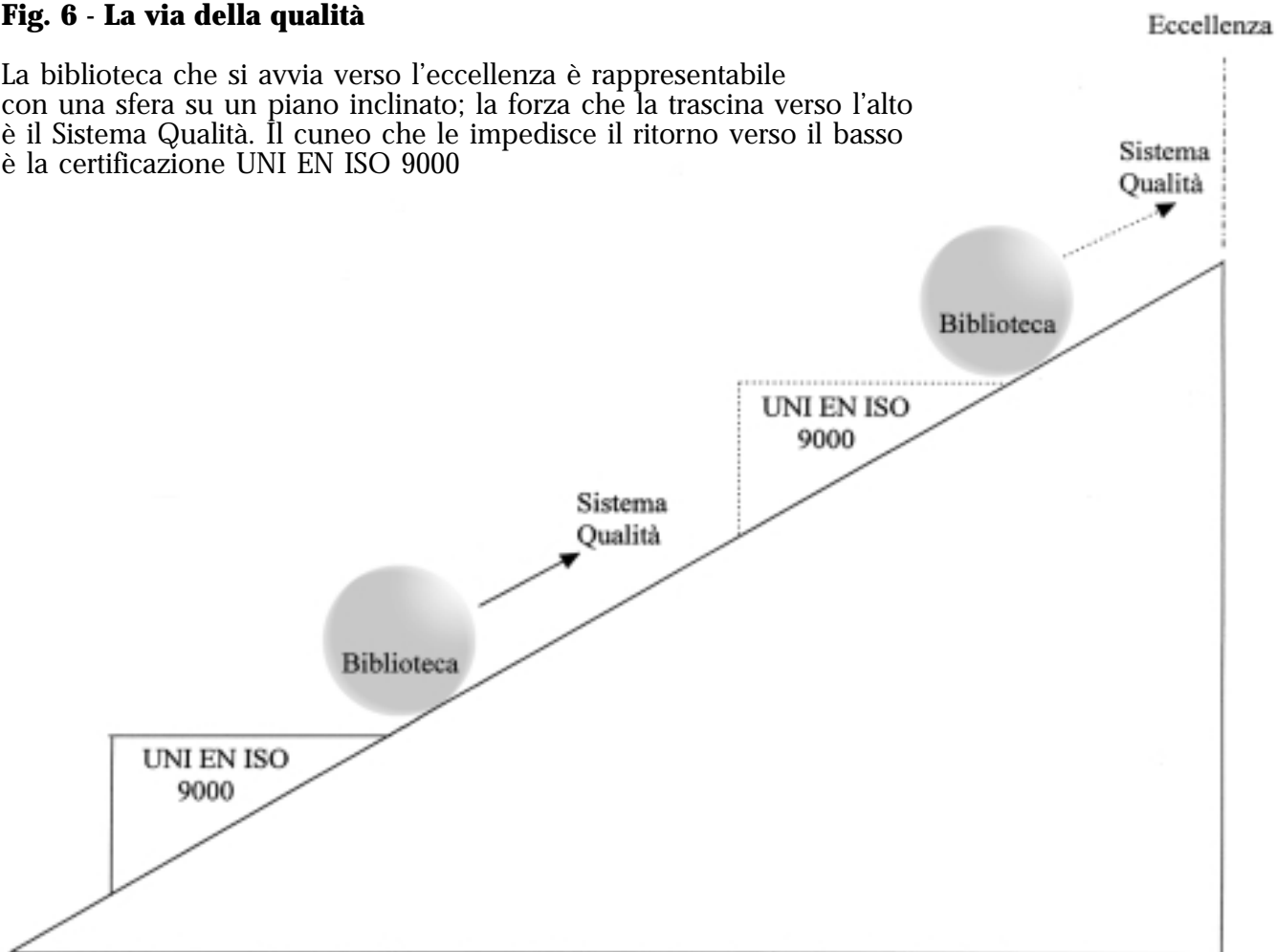
Ovviamente, per essere in grado di controllare le “non conformità”, è necessario che il personale della biblioteca, ai vari livelli di responsabilità, sia avviato all’uso di alcuni strumenti statistici e manageriali (diagramma di Pareto, diagramma causa-effetto, diagramma a matrice, istogramma ecc.), in modo da poter fare una corretta rilevazione e una giusta analisi dei dati. L’analisi statistica, che deve essere applicata anche alla valutazione dei propri fornitori, servirà per l’attuazione del punto successivo.

14. Azioni correttive e preventive

Una volta individuate le “non conformità” più critiche, la norma chiede di predisporre e mantenere attive delle procedure per attuare le azioni correttive, che possono essere: immediate (la classica “toppa”), strutturali (intervenendo sulle cause) e preventive (quando si interviene a monte della “non conformità”). Tali azioni devono comunque essere in grado di eliminare le cause di “non conformità”, anche potenziali, che potrebbero pregiudicare la qualità del servizio.

Fig. 6 - La via della qualità

La biblioteca che si avvia verso l’eccellenza è rappresentabile con una sfera su un piano inclinato; la forza che la trascina verso l’alto è il Sistema Qualità. Il cuneo che le impedisce il ritorno verso il basso è la certificazione UNI EN ISO 9000



Per applicare queste procedure è necessario che la biblioteca gestisca in modo non solo formale, ma efficace, i reclami degli utenti, le registrazioni delle indagini di controllo e tutte quelle fonti d'informazione che possono fornire elementi per la prevenzione (verifiche ispettive interne, registrazioni di "non conformità", rapporti ecc.)

Se il "controllo del prodotto non conforme", è l'elemento fondamentale del miglioramento continuo, le "azioni correttive e preventive", di cui si parla in questo quattordicesimo paragrafo, sono il "motore" del SQ che sposta verso l'eccellenza tutta la biblioteca. (Vedi fig. 6)

Le "azioni correttive e preventive" dovranno essere registrate su appositi moduli, in cui dovrà essere riportato il problema riscontrato, la soluzione praticata, ogni altra soluzione individuata, il responsabile dell'azione correttiva e il tempo previsto per eliminare il problema. Ciò serve perché al termine del tempo previsto si possa verificare l'efficacia dell'azione correttiva ed eventualmente cambiarla. È quindi necessario che la Direzione della biblioteca analizzi, a periodi fissi, le relazioni sul ciclo di miglioramento in cui troverà riportate, in modo schematico su tabelle e con l'uso di indicatori, le azioni correttive messe in atto.

15. Movimentazione, immagazzinamento, imballaggio, conservazione e consegna

Il quindicesimo requisito è dedicato ad attività strettamente connesse ad aziende manifatturiere. Per applicare questo requisito alle biblioteche dobbiamo innanzi tutto stabilire quali sono le attività corrispondenti a "movimentazione", "immagazzinamento", "imballaggio", "conservazione" e "consegna". La "movimentazione" è un'attività normalmente svolta nelle biblioteche, per esempio per spostare il materiale librario durante le fasi di catalogazione, per l'immagazzinamento, per la distribuzione e per il reinserimento dei libri a posto; di conseguenza nastri trasportatori, carrelli e ogni sorta di attrezzatura per la movimentazione è presente.

Anche il termine "immagazzinamento" corrisponde a un'attività che viene svolta nelle biblioteche, specialmente quando si ricorre per la raccolta dei libri ad aree separate dai punti di fruizione (sale di lettura e sale riservate). E, in senso lato, possiamo applicare il termine a tutte le operazioni di collocazione fisica dei documenti, in qualunque area della biblioteca vengano sistemati.

Sulla "conservazione" c'è ben poco da dire, se non che è un'attività normalmente svolta in biblioteca.

Invece, un'attività non propria delle biblioteche è quella di "imballaggio", anche se vi si ricorre tutte le volte che si devono trasferire dei documenti all'esterno della biblioteca (ad esempio per mostre, prestiti ecc.).

Infine, l'attività di "consegna" del prodotto è molto simile all'attività di "distribuzione" dei libri.

Dunque, le indicazioni del punto quindicesimo possono in parte essere applicate anche alle biblioteche, per esempio quando la norma chiede di usare per l'immagazzinamento

aree "che non producano danni ai prodotti in attesa di essere consegnati", o quando chiede di sottoporre i locali per l'immagazzinamento a "periodici controlli e interventi di spolveratura, disinfezione, disinfestazione o derattizzazione".

16. Controllo delle registrazioni della qualità

Questo punto prevede che siano definite le procedure per la raccolta e la fruizione dei documenti di "Registrazione della qualità", comunque si presentino (in forma cartacea o elettronica). Per "Registrazioni della qualità" si devono intendere i documenti (moduli o modelli) che si utilizzano e si compilano nello svolgimento di operazioni lavorative e che forniscono l'evidenza oggettiva che alcune attività sono eseguite o che alcuni risultati sono stati ottenuti. In questo caso la biblioteca deve predisporre delle procedure per mantenere attive le "Registrazioni della qualità", che costituiscono la "evidenza oggettiva" della corretta applicazione del SQ.

17. Verifiche ispettive interne della qualità

In questo paragrafo la norma stabilisce che devono essere mantenute attive delle procedure per documentare le verifiche ispettive interne, allo scopo di accertare che i risultati ottenuti siano conformi con le aspettative pianificate. Pertanto la biblioteca dovrà definire le regole di nomina e di qualificazione di un gruppo di persone, gli *auditor* interni, in grado di verificare il rispetto degli indicatori, delle regole e della metodologia di lavoro stabilita. Le verifiche ispettive dovranno essere programmate in base alla loro importanza (almeno due volte l'anno) e dovranno essere eseguite da personale della biblioteca appositamente istruito, in modo che non appaiono come ispezioni di carattere inquisitorio, e facendo in modo che non vengano fatte dai diretti responsabili delle operazioni da verificare. I risultati delle ispezioni dovranno essere portati a conoscenza di coloro che hanno la responsabilità dell'area esaminata, in modo che possano essere tempestivamente intraprese le azioni correttive. Una successiva verifica ispettiva interna dovrà poi accertare l'attuazione e l'efficacia delle azioni correttive messe in atto. È quindi consigliabile che la biblioteca faccia un programma, almeno annuale, di verifiche ispettive, in modo da monitorare tutte le sue attività e i servizi che eroga, stabilendo frequenze ispettive diverse a seconda dell'importanza degli aspetti da verificare.⁵ A tal fine la biblioteca deve predisporre una modulistica di riscontro, in modo da registrare i dati e sottoporli al Responsabile del Sistema Qualità perché li possa utilizzare nella fase di "Riesame del Sistema Qualità", di cui ho parlato nel punto 1.

18. Addestramento

Il punto diciotto prende in considerazione sia la forma- ➤

⁵ Una guida per le verifiche ispettive del Sistema Qualità è la norma ISO 10011.

Ente di certificazione

AOQC MOODY CERT s.r.l.
Via Lallio, 35 - 24044
Dalmine (BG) - Italia
Tel. 0353.702704
Fax 0353.702902

BVQI Italia S.r.l.
Bureau Veritas Quality
International Italia S.r.l.
Viale Monza, 265 - 20126 Milano
Tel. 02.27091205
Fax 02.27006815

CERTIQUALITY
Istituto di Certificazione della Qualità
Via G. Giardino, 4 - 20123 Milano
Tel. 02.8069171
Fax 02.86465295

CISQ
Via Quintiliano, 41 - 20138 Milano
Tel. 02.502371
Fax 02.501196

DNV Italia S.r.l.
Det Norske Veritas Italia S.r.l.
Viale Colleoni, 9
20041 Agrate Brianza (MI)
Tel. 0396.899880/1
Fax 0396.899930

IMQ
Istituto Italiano del
Marchio di Qualità
Via Quintiliano, 43 - 20138 Milano
Tel. 02.50731
Fax 02.5073271

MACROSISTEMI S.n.c.
Via 63ma Brigata Bolero, 3
40033 Casalecchio di Reno (BO)
Tel. 051.591208
Fax 051.591580

QUASER
Istituto Italiano Qualità Servizi
Via Savaré, 1 - 20122 Milano
Tel. 02.59902285
Fax 02.59902291

TUV ITALIA S.r.l.
Via Bettola, 32 - 20092 Cinisello Balsamo (MI)
Tel. 02.660531
Fax 02.66053234

Settori per la certificazione di Sistemi Qualità in conformità alle Norme UNI EN ISO 9001, 9002, 9003

Alimentare, Tessile, Legno e arredamento, Tipografico, Chimico, Impianti meccanici, Edilizia, Commercio, Alberghiero, Trasporti, Finanziario, Meccanica, **Tecnologia dell'informazione**, Studi di consulenza, Servizi professionali d'impresa, **Pubblica amministrazione, Istruzione, Sanità ed altri servizi sociali, Servizi pubblici**

Alimentare, Legno, Chimico, Meccanica, Edile, Commercio, Alberghiero, Trasporti e spedizioni, Servizi professionali d'impresa, **Pubblica amministrazione, Sanità ed altri servizi sociali**

Agricolo, Estrattivo, Alimentare, legno, Tipografico, Chimico, Impianti elettrici, Produzione e distribuzione gas ed acqua, Commercio, Alberghiero, Trasporti e spedizioni, Studi di consulenza, Servizi professionali d'impresa, **Sanità ed altri servizi sociali, Servizi pubblici**

Agricoltura, Alimentare, Commercio, Alberghiero, Trasporti e spedizioni, Intermediazione finanziaria, Studi di consulenza, Servizi professionali d'impresa, **Pubblica amministrazione, Istruzione, Servizi pubblici**

Alimentare, Estrattivo, Tessile, Legno, Tipografico, Chimico, Impianti meccanici ed elettrici, Produzione e distribuzione elettricità, gas e acqua, Commercio, Alberghiero, Trasporti, Intermediazione finanziaria, **Tecnologia dell'informazione**, Studi di consulenza, Servizi professionali d'impresa, **Istruzione, Sanità ed altri servizi sociali, Servizi pubblici**

Impianti meccanici e accessori anche in gomma, Produzione e distribuzione elettricità, gas e acqua, Imprese di costruzione, installatori di impianti e servizi, Commercio, Trasporti, **Tecnologia dell'informazione**, Studi di consulenza, Servizi professionali d'impresa, **Pubblica amministrazione, Istruzione, Sanità ed altri servizi sociali, Servizi pubblici**

Tessile, Impianti meccanici ed elettrici, Imprese di costruzione e installatori di impianti e servizi, Alberghiero, Trasporti, Intermediazione finanziaria, Tecnologia dell'informazione, Studi di consulenza, Servizi professionali d'impresa, **Pubblica amministrazione, Istruzione, Servizi pubblici**

Imprese di costruzione e installatori di impianti e servizi, Commercio, Alberghiero, Trasporti, Intermediazione finanziaria, **Tecnologia dell'informazione**, Studi di consulenza, Servizi professionali d'impresa, **Pubblica amministrazione, Istruzione, Servizi pubblici**

Alimentare, Tessile, Chimico, Impianti meccanici, Arredamento, Imprese di costruzione e installatori di impianti e servizi, Alberghiero, Studi di consulenza, Servizi professionali d'impresa, **Servizi pubblici**

zione necessaria ai neo-assunti o a coloro che vengono riconvertiti in altre mansioni, sia l'aggiornamento necessario quando cambiano le tecniche o le metodologie di lavoro, sia l'addestramento continuo, anche quello fatto sul campo. Essere conformi alla norma in questo caso significa pianificare la formazione, l'aggiornamento e l'addestramento con apposite iniziative (per esempio dei corsi o dei periodi d'affiancamento) che devono essere pianificate e supportate da un budget adeguato. Per far ciò la biblioteca deve elaborare delle procedure per tenere sotto controllo le reali competenze del personale, in modo da pianificare le attività necessarie di formazione e addestramento. Tali attività dovranno essere organizzate e gestite individuando, per ogni mansione, un profilo di conoscenze necessario al suo svolgimento. Anche l'addestramento del personale toccherà aspetti inerenti la sicurezza, l'igiene sul lavoro e dovrà essere costantemente monitorato e documentato.

19. Assistenza

Il diciannovesimo punto è applicabile all'attività di assistenza post-vendita nelle aziende manifatturiere. Per le biblioteche si può tradurre con il requisito di "assistenza all'utente" nell'erogazione del servizio. Possiamo infatti considerare la "assistenza" non tanto un "valore aggiunto" al servizio, quanto un "valore implicito" nel servizio stesso di biblioteca. Voglio dire che l'attività di "assistenza all'utente" potrà in alcuni casi coincidere con il servizio, per esempio durante l'attività di informazione logistica (prestazioni, orari ecc.) o durante il servizio di reference, per cui potrà venir misurato in base a criteri di rilevazione della qualità attesa e percepita dall'utente.

20. Tecniche statistiche

Infine il ventesimo e ultimo punto chiede alla biblioteca di adottare tecniche statistiche per tenere sotto controllo tutti i processi del SQ, in modo che i dati trattati siano il più eloquenti possibile. In questo caso dovranno essere elaborate procedure per indicare come applicare le tecniche statistiche ai "processi di lavoro" interni, in modo da rilevare dati significativi, quantificabili e comparabili.

GLI ENTI DI CERTIFICAZIONE

Una volta impostato il SQ si può iniziare a prendere contatto con l'ente di certificazione. Per ottenere la certificazione ISO 9000 occorre infatti mettersi in contatto con un Ente autorizzato a riconoscere che i servizi offerti dalla biblioteca siano conformi ai requisiti individuati nel modello prescelto. Si tratta quindi di individuare l'ente di certificazione più indicato per formalizzare il riconoscimento dell'applicazione della normativa. L'operazione di certificazione avviene tramite l'esame del "Manuale della qualità" e facendo alcune verifiche ispettive, in modo da valutare se la biblioteca ha effettivamente realizzato un SQ conforme ai venti punti della norma appena descritti. Le verifiche ispettive possono durare anche alcuni giorni, a seconda delle dimensioni della biblio-

teca. Se l'ente di certificazione accerta la conformità del SQ ai punti ISO, la validità del "Certificato di conformità" è subordinata all'effettuazione di visite periodiche di ispezione, finalizzate ad accertare il mantenimento delle conformità stessa. Esistono numerosi enti di certificazione, suddivisi per settori di attività. In Italia gli enti di certificazione sono accreditati dal Sistema nazionale per l'accREDITamento degli organismi di certificazione (SINCERT), che verifica i loro requisiti e procede a iscriverli in appositi registri, classificandoli per settore secondo una Classificazione dell'European co-operation for Accreditation (EA), che attualmente riconosce enti di certificazione in 17 stati fra cui l'Italia. Compito dell'EA è quello di mantenere in Europa un certo "livello di competenza" fra gli enti di certificazione accreditati. Attualmente nella classificazione EA non compare nessun ente di certificazione specificamente dedicato al settore delle biblioteche. Pertanto, in questo momento, volendo certificare il SQ di una biblioteca, occorre rivolgersi a enti di certificazione accreditati a certificare altri tipi di organizzazioni che svolgono attività nei settori più diversi. Tuttavia alcuni di essi sono accreditati a certificare SQ in settori che possono essere affini alle biblioteche: "Tecnologia dell'informazione", "Pubblica amministrazione", "Servizi sociali", "Servizi pubblici".

Nella tabella che occupa la pagina a fronte ho riportato i nominativi e gli indirizzi degli enti di certificazione accreditati per questi settori (trascritti in grassetto), oltre all'indicazione degli altri settori per i quali sono abilitati a certificare la conformità alle ISO 9000. L'elenco ha quindi un valore puramente indicativo del panorama degli enti di certificazione a cui ci si può rivolgere per la certificazione ISO EN UNI 9000. Auguriamoci che quanto prima possa essere accreditato un ente di certificazione per lo specifico del settore bibliotecario. ■

GLOSSARIO

Nello scrivere questo articolo ho usato una serie di termini che appartengono al "linguaggio della Qualità" (sui termini e le definizioni della Qualità cfr. UNI EN ISO 8402). In conclusione del lavoro ritengo quindi opportuno fornire un breve elenco delle espressioni poco comuni che ho utilizzato.

Assicurazione della qualità

L'insieme delle azioni pianificate e sistematiche necessarie a dare adeguata configurazione a un servizio in modo che soddisfi determinati requisiti di qualità

Audit

Verifica ispettiva del Sistema Qualità

Auditor

Persona che è qualificata a eseguire le audit

Attività contrattuale

Insieme degli impegni presi da un'organizzazione nei confronti dei propri clienti o utenti

Certificazione

Azione dell'attestare, per mezzo di un certificato e/o mar- ➤

chio, che un prodotto o un servizio è conforme ai requisiti stabiliti da una norma tecnica emanata da un'autorità competente

Cliente/Utente

Colui che usufruisce di un bene o di un servizio/pubblico

Cliente interno

Persona o ufficio che riceve e utilizza il risultato di operazioni e attività svolte da un'altra persona o ufficio della stessa organizzazione

Conformità

Rispondenza di un prodotto o servizio a dei requisiti specificati

Documento contrattuale

Accordo scritto che ha il valore di impegno nei confronti dei propri clienti o utenti

Documento di registrazione

Si utilizza nello svolgimento di operazioni lavorative e fornisce l'evidenza oggettiva che un'attività è stata svolta

Ente di certificazione

Organizzazione, diversa e indipendente rispetto all'organizzazione da certificare, in grado di dichiarare, con un sufficiente livello di affidabilità, che determinati prodotti o servizi soddisfano le prescrizioni indicate in determinate norme

Fornitore

Organizzazione che fornisce prodotti o servizi

Istruzione di lavoro

Serie di dettagli operativi che compongono un'operazione

Manuale della qualità

Descrive come la Politica della Qualità viene applicata e costituisce la guida per il personale nello svolgimento delle attività che influenzano la Qualità

Matrice dei documenti

Diagramma di controllo della documentazione prodotta in un contesto definito

Non conformità

Non soddisfacimento di requisiti specificati

Politica per la qualità

Obiettivi e indirizzi generali di un'organizzazione, per quanto riguarda la qualità, formalmente espressi dall'Alta direzione

Procedura di Sistema

Operazione che regola le attività in una organizzazione, al fine di garantire le prestazioni necessarie a ottenere un prodotto o un servizio

Progettazione

Attività che prevede l'ideazione, lo studio e la realizzazione di un prodotto o servizio tecnicamente innovativo

Qualità

L'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un'attività che conferiscono a un'organizzazione la capacità di soddisfare esigenze espresse e implicite

Requisito

Qualità necessaria per dimostrare la conformità di un prodotto o servizio

Responsabile del Sistema Qualità

Colui che è incaricato da un'organizzazione di realizzare e aggiornare il Manuale della Qualità, fare da supporto per la realizzazione e aggiornamento delle procedure, supervisionare la loro corretta applicazione, pianificare le verifiche ispettive interne, coordinare le azioni correttive, promuovere la formazione del personale e analizzare lo stato della qualità riferendone, periodicamente, alla direzione

Riesame del Sistema Qualità

Valutazione formale, da parte dell'Alta direzione, dello stato del Sistema Qualità e della sua adeguatezza, in relazione alla politica per la qualità e ad eventuali nuovi obiettivi derivanti dal mutamento delle condizioni

Rintracciabilità

Capacità di seguire l'utilizzo o l'ubicazione di un oggetto o di ricostruire le fasi di un'attività, mediante la predisposizione di apposita documentazione

Sistema Qualità

L'insieme di procedure, risorse, responsabilità e strutture organizzative che concorrono a realizzare un servizio in grado di soddisfare l'utente

Subfornitore

Organizzazione da cui si acquistano prodotti o servizi

Trasparenza

Accesso alle informazioni e chiarezza di funzionamento

Questo elaborato è il frutto di riflessioni comuni che ho condiviso con i colleghi della Biblioteca nazionale centrale di Firenze in occasione dell'avvio del Progetto Qualità in Biblioteca. A tutti loro devo qualcosa di quanto ho scritto, mentre le inesattezze e gli errori sono solo miei. In particolare voglio ringraziare Ezio Boiani e Maurizio Sala, della Galgano & Associati, per l'apporto critico e i suggerimenti ricevuti, di cui ho largamente approfittato. Desidero inoltre ringraziare Francesco Sicilia, Direttore generale per i beni librari, le istituzioni culturali e l'editoria e Antonia Ida Fontana, Direttrice della Biblioteca nazionale centrale di Firenze, per avermi dato l'opportunità di coordinare la realizzazione del Sistema Qualità da cui ho tratto spunto e materiale per questo articolo.