

Progettare la qualità

Le nuove frontiere del management in biblioteca

di Peter Brophy

Noi viviamo in un mondo competitivo. Ogni organizzazione deve fronteggiare lo stesso dilemma: come sopravvivere e prosperare quando l'innovazione è costante, i monopoli stanno scomparendo e i clienti hanno nuove possibilità di scelta. Come bibliotecari siamo al centro della rivoluzione dell'informazione; la nostra attività riguarda l'informazione in tutte le sue forme, dal manoscritto medievale, tramandatici dalle precedenti generazioni e che a nostra volta dobbiamo consegnare in buone condizioni alle successive, alle opere dell'immaginazione creativa, che instilleranno l'amore per la conoscenza e la lettura nei bambini e negli adulti, per proseguire con i libri di testo e le opere multimediali progettati allo scopo di consentire l'educazione permanente dei nostri utenti, fino alle ultime notizie e scoperte tramesse via Internet, destinate ad essere sostituite quasi immediatamente da fonti ancora più aggiornate. In ogni area siamo sfidati da competitori: il nostro patrimonio di testi antichi potrebbe garantire ad alcuni di noi un futuro come archivisti o conservatori museali, o anche come esperti nella digitalizzazione e nella messa in rete di immagini, ma difficilmente potrà giustificare un futuro della professione nella sua totalità. Il nostro ruolo come fornitori di narrativa o di opere dell'immaginazione è messo in discussione dalle librerie, comprese

quelle che vendono tramite Internet, e dalle nuove tecnologie che potrebbero, forse, rimpiazzare il libro. Il nostro ruolo come centro accademico, inteso sia come "cuore" dell'università, sia piuttosto come *street corner university*, "università sottocasa" (questo potrebbe essere il nuovo ruolo della biblioteca pubblica secondo alcuni miei colleghi), è messo in discussione dalla disponibilità sempre crescente in Internet di materiali didattici che consentono lo svolgimento della funzione educativa direttamente presso le abitazioni o i luoghi di lavoro. Già ora i ricercatori stanno abbandonando i periodici accademici in favore dei loro equivalenti elettronici, raccolte di preprint, archivi online e simili. Se fossimo pessimisti potremmo addirittura credere nella morte della biblioteca! Sopra le nostre scuole di biblioteconomia dovrebbe essere scritto: "Lasciate ogni speranza, voi ch'intrate".¹

Ma proviamo ad esaminare la situazione da un'altra prospettiva, quella dell'utente. La quantità di informazioni nel mondo sta crescendo ad un ritmo frenetico, tanto che tutti siamo inondati da così tante informazioni da correre il rischio di affondare. L'effettiva utilità di buona parte di queste informazioni è incerta, anche se nella mia esperienza il 99% del materiale disponibile in Internet è spazzatura e metà sembra scritto da studenti americani di scuola media superiore. Il problema è più grave, in quanto molta di questa informazione è malamente descritta ed essenzialmente disorganizzata. Accedere all'informazione valida è costoso e molto spesso va ben al di là delle possibilità economiche del normale cittadino: anche solo visionare una ricerca di mercato o abbonarsi per consultare un modesto database può costare diversi milioni di lire. Le tecnologie utilizzate per consultare e diffondere le informazioni

Pubblichiamo, a partire da questo numero, alcune delle relazioni tenute al Convegno "La Qualità nel sistema biblioteca" (Milano, 9-10 marzo 2000).

Vengono qui presentati, di seguito, i tre interventi introduttivi di Peter Brophy, *Progettare la qualità*, Giovanni Di Domenico, *La biblioteca apprende* e Michael S. Malinconico, *Da utenti a clienti*.

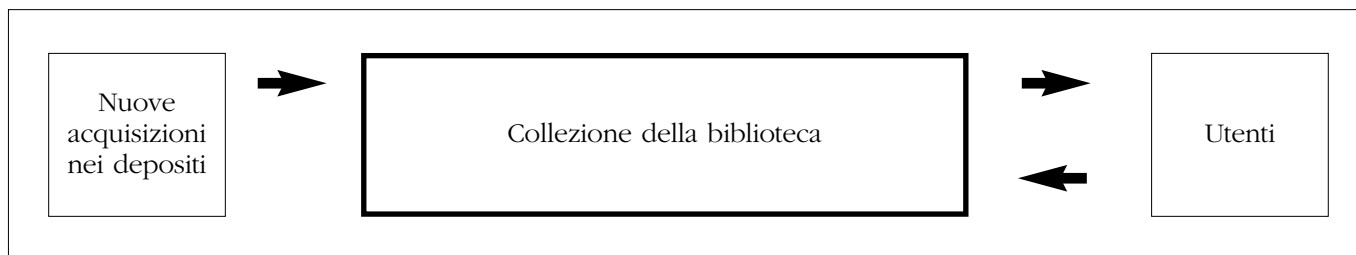
sono come minimo disorientanti, spesso inattendibili e ben lungi dall'essere universalmente disponibili, escludendo molti cittadini dalla partecipazione alla nuova era dell'informazione. E anche quando l'esclusione non dipende da carenze tecnologiche, le abilità necessarie per essere partecipanti attivi sono troppo spesso inadeguate. Inoltre, cosa penseranno le future generazioni della nostra trascuratezza nei riguardi della memoria dell'umanità? La parte di nuova informazione che viene conservata è così piccola che ci possiamo chiedere se non siamo testimoni di una nuova versione tecnologicamente avanzata della distruzione della grande biblioteca di Alessandria.

Senza alcun dubbio c'è del lavoro da fare. Qualcuno deve farsi carico di tutti questi aspetti, e chi meglio del bibliotecario può occuparsene?

1. La nuova biblioteca

Ma non è sufficiente avanzare la pretesa di un ruolo centrale per ritenere che la società ci assegni tale posizione. I bibliotecari devono reinventare se stessi e la loro professione e dimostrare il loro valore e rilevanza. La vecchia idea secondo la quale la biblioteca è essenzialmente una raccolta di libri non sarà più adeguata. Noi ci stiamo allontanando da quel concetto, rappresentato nella figura 1.

Fig. 1 La biblioteca come collezione



Un modo più utile di pensare la biblioteca può essere quello di considerarla come l'agente o l'intermediario tra gli utenti e le vaste risorse informative nel mondo, quello che in un altro contesto ho chiamato l'"universo dell'informazione".² In questa accezione è addirittura possibile che una biblioteca non possieda nemmeno libri o altri documenti, e invece fornisca il collegamento tra l'utente e il fornitore. La biblioteca, utilizzando le sue competenze, seleziona porzioni dell'universo dell'informazione per creare una "popolazione dell'informazione". Con questa espressione intendo dire che assicura la *qualità* delle fonti informative selezionate e che esse sono *descritte* in maniera appropriata. Così come in passato la biblioteca creava un catalogo del suo posseduto, in maniera analoga

Fig. 2 La popolazione dell'informazione della biblioteca



oggi essa cerca di garantire che siano disponibili i metadati che descrivono le informazioni selezionate. Può avvenire che molti di questi metadati siano ottenuti da altre fonti, così come i record catalografici possono essere acquisiti da fornitori di record bibliografici, ma alla biblioteca rimane la responsabilità che essi siano presenti e accurati. Per citare un esempio di questo ruolo possiamo rinviare ai "portali tematici" che oggi si stanno affermando. Gli esempi nel Regno Unito che a me sono più familiari includono il portale per le informazioni sulle scienze sociali (SOSIG)³ e la *virtual library* di ingegneria a Edimburgo (EEVL).⁴ La figura 2 illustra questo aspetto.

Ma selezionare e descrivere le risorse informative non basta a creare un servizio bibliotecario. Noi dobbiamo anche fornire dei servizi ai nostri utenti. Uno dei no-

stri compiti è sempre stato quello di definire la nostra utenza e di raccogliere delle informazioni relative a coloro che sono autorizzati ad usare la biblioteca. In passato ci si è limitati a registrare poco più del nome e dell'indirizzo di ciascun utente. Ma al fine di fornire servizi rilevanti ora abbiamo bisogno di sapere molto di più. Per esempio, se individuiamo gli interessi dei nostri utenti, se conosciamo le loro preferenze – non solo relative alla tipologia dei materiali ma anche alla modalità di presentazione – e se manteniamo l'informazione circa la disponibilità a pagare certi servizi – magari il numero della carta di credito o di conto corrente per il commercio elettronico – allora possiamo offrire loro molti più servizi. In più possiamo fornire una sorta di addestramento alle tecniche di recupero

Fig. 3. Popolazione dell'informazione e degli utenti

Universeo dell'informazione	Popolazione dell'informazione	Biblioteca	Popolazione degli utenti	Universeo degli utenti
-----------------------------	-------------------------------	------------	--------------------------	------------------------

dell'informazione di cui ogni individuo necessita e fornire una gamma di altri servizi a valore aggiunto.⁵ Se vediamo le biblioteche in questa maniera, allora il modello può essere quello riportato nella figura 3. Naturalmente parte del nostro servizio continuerà a consistere nella creazione di spazi fisici accoglienti – posti dove la gente si può incontrare, ottenere un aiuto qualificato e imparare con gli altri. Questi spazi potrebbero essere alquanto diversi dalla biblioteca tradizionale, potrebbero essere più rumorosi, fornire luoghi appositamente progettati per riunioni, offrire nuove tipologie di servizi. Forse potremmo imparare dalle nuove librerie che hanno bar, spazi espositivi attraenti e comodi posti a sedere.

2. Costi e qualità

In ogni ambito, ciò che differenzia le attività di successo da quelle fallimentari è il prezzo che il cliente deve pagare e la qualità del servizio che riceve. Ogni qualvolta i clienti hanno la possibilità di scegliere, ci saranno due considerazioni nella loro mente: costo e qualità. In passato alcune biblioteche sono state tenute al riparo dal considerare la qualità perché erano di fatto dei monopoli locali. Le biblioteche universitarie lo sono state per i libri e periodici accademici così come le biblioteche pubbliche erano l'unica fonte di informazione e lettura amena per il loro bacino d'utenza. Ma una serie di fattori sta distruggendo questi monopoli:

- la disponibilità dell'informazione globale attraverso Internet significa che gli utenti della biblioteca adesso hanno diverse opzioni: essi possono andare e stanno andando altrove;
- la scarsa qualità dell'informazione disponibile in Internet è compensata dalla facilità con la quale può essere raggiunta;
- la scarsa qualità dell'informazione in Internet è anche compensata dalla sua *apparente* qualità: sembra buona anche quando non lo è;
- fattori economici hanno fatto scendere il costo reale dei libri e contemporaneamente gli utenti sono diventati, in media, più abbienti. Comprare è adesso una vera alternativa, e molta gente preferisce possedere la sua copia personale, magari in formato tascabile, piuttosto che prenderla a prestito in biblioteca;
- il contenimento delle spese delle biblioteche signifi-

ca che le raccolte sono spesso impoverite, per cui le biblioteche pubbliche possono diventare poco attraenti sia per il loro patrimonio (consunto, sporco e malandato) sia per le loro sedi;

- molte abilità tradizionali dei bibliotecari (come la loro competenza nel lavoro di reference) sono adesso disponibili altrove.

Da ciò risulta che non è più possibile dipendere da posizioni di monopolio. Se dobbiamo competere, dobbiamo farlo in termini di costi e qualità. Dato che, in effetti, molti servizi bibliotecari sono in un modo o nell'altro sovvenzionati, il fattore decisivo sarà la qualità.

3. Ma che cos'è la qualità?

A molti di voi saranno familiari le definizioni base di qualità: “qualità è corrispondenza allo scopo” e “qualità è conformità ai requisiti”. Possiamo essere più precisi inserendo in ognuna delle nostre definizioni l'espressione “dell'utente”: “qualità è corrispondenza agli scopi dell'utente” e “qualità è conformità ai requisiti dell'utente”. Queste definizioni potrebbero essere ulteriormente ampliate. Una definizione che mi piace particolarmente viene dall'azienda Ford Motor: “La qualità è definita dal cliente. Il cliente vuole prodotti e servizi che per tutta la loro durata vadano incontro ai suoi bisogni e alle sue aspettative ad un giusto prezzo”.⁶ È importante notare che il fornitore di servizi può solo rispondere alle richieste del cliente, non crearle. Le biblioteche possono ritenere di conoscere ciò che i loro utenti vogliono o ciò di cui essi hanno bisogno, ma se non si prendono la briga di scoprire che cosa veramente desiderano, certamente si muoveranno nella direzione sbagliata. Per comprendere questo aspetto dal punto di vista del cliente è utile prendere più dettagliatamente in esame la qualità.

4. Le dimensioni della qualità

Al Centre for Research in Library and Information Management da molti anni ci occupiamo di qualità, e uno degli approcci che abbiamo trovato utile è basato sul lavoro intrapreso originariamente negli USA da

D.A. Garvin, con il nome di *dimension of quality*.⁷ L'applicazione di questo concetto nel campo della biblioteconomia identifica nove dimensioni o attributi che richiedono di essere presi in considerazione.

4.1 Prestazioni

Sono gli attributi operativi primari di un prodotto o di un servizio. Per una biblioteca possono includere un catalogo – e ai giorni nostri ritengo che un catalogo on-line o un OPAC debbano essere considerati dei servizi basilari – con possibilità di ricerca per autore e titolo, includendo indici per parole chiave. Possono essere contemplate molte altre prestazioni, come ad esempio spazi per lo studio, personale bene informato e una agevole disposizione dei libri sugli scaffali. L'esatta definizione di queste prestazioni fondamentali dipende dalla singola biblioteca e dalla missione che cerca di assolvere – cosa che deve essere stabilita prima di poter avviare un approccio qualitativo.

4.2 Caratteristiche

Sono gli attributi operativi secondari, che aggiungono valore a un prodotto o servizio agli occhi del cliente e rendono l'insieme più attraente ma che non sono essenziali. Per una biblioteca possono spaziare da un collegamento in rete del catalogo con un servizio di document delivery, in modo che cliccando su un titolo si ottiene il recapito a domicilio o al luogo di lavoro dell'utente, a segnalazioni personalizzate delle nuove acquisizioni. Non è sempre facile distinguere le "prestazioni" dalle "caratteristiche", soprattutto perché ciò che è essenziale per un cliente può essere un *optional* per un altro. Inoltre, con il passare del tempo, le "caratteristiche" tendono a diventare "prestazioni": è probabile che per il document delivery succederà così e che diventerà un'appendice essenziale dei servizi bibliotecari. Ciò nondimeno, può essere fatta una valida distinzione.

4.3 Affidabilità

I clienti valutano molto positivamente la possibilità di poter contare su un prodotto o servizio. Per i prodotti questo di solito significa che essi funzionano come previsto (o meglio). Per esempio mi aspetto che una penna scriva fino a quando finisce l'inchiostro, non che si rompa dopo una o due ore che la sto usando. Per i servizi l'idea di affidabilità si traduce meglio nell'espressione "servizio corretto". Per una biblioteca questo può essere misurato controllando se vengono date le risposte corrispondenti alle richieste, o se i link nella pagina web della biblioteca funzionano correttamente. Affidabilità include anche la disponibilità dei servizi – un tempo questo era un problema comune per i sistemi computerizzati ma ormai si verifica solo

se la biblioteca ha acquisito un numero troppo limitato di accessi e un utente non può accedere ad un database fino a quando qualcun altro si disconnette. Quasi sempre, siano le sue manifestazioni, l'affidabilità preoccupa molto i clienti.

4.4 Conformità

La questione è se il prodotto o servizio raggiunge gli standard concordati. Questi possono essere standard nazionali o internazionali (per esempio standard tecnici) o standard di servizio stabiliti localmente. Gli standard in sé, qualunque fonte abbiano, devono corrispondere naturalmente alle esigenze dei clienti. Per i servizi bibliotecari sarà importante stabilire se essi attengono a questioni relative alla interoperabilità, e come utilizzano standard emergenti quali XML, RDF, Dublin Core, Z39.50 e così via. I servizi che non mirano all'interoperabilità, obbligando gli utenti ad accedere ad essi in modalità non standard, diventeranno inutilizzabili e inutilizzati. Un ulteriore aspetto consisterà nel determinare se veramente esistono significativi standard di servizio bibliotecario e, nel caso, se essi sono rispettati. Per esempio, la biblioteca ha stabilito qual è l'intervallo di tempo ottimale che deve trascorrere dall'ordine di un libro alla sua collocazione a scaffale, e se questo obiettivo viene regolarmente rispettato?

4.5 Validità nel tempo

Garvin usa il termine "durata", definita come "l'ammontare del tempo di utilizzo di un prodotto prima che essa si deteriori al punto che lo scarto e la sostituzione sono preferibili alla riparazione". Una delle ragioni per cui la Fiat è adesso un'azienda di maggiore successo è che ha notevolmente migliorato la durata e l'affidabilità dei suoi prodotti. Per molti utenti delle biblioteche, tuttavia, la caratteristica equivalente sarà la "validità nel tempo" dell'informazione, cioè su quanto è aggiornata l'informazione nel momento in cui viene recuperata dall'utente. Questa preoccupazione riguarda i servizi che utilizzano database ma è altrettanto cruciale se riferita alle raccolte di tipo tradizionale. Sono disponibili i numeri più recenti di un periodico? Le edizioni dei testi di consultazione o dei cd-rom sono le più aggiornate (un aspetto di particolare importanza in campo legislativo o tecnologico)? Quando la biblioteca apre al pubblico, sono disponibili i quotidiani del giorno?

4.6 Attitudine al servizio

Quando qualcosa va storto, è facile porre rimedio? Quanto è veloce la riparazione di un guasto? Quanti disagi verranno procurati ai clienti, e a quale costo? Quando si parla di costi non si intende solo i co- ➤

sti diretti, ma anche il disagio e le conseguenti perdite da parte del cliente. In generale in passato le biblioteche e i servizi d'informazione non hanno posto molta attenzione a questi aspetti, ma essi stanno assumendo una crescente importanza specialmente quando i servizi d'informazione on-line sono forniti a pagamento. L'“attitudine al servizio” entra in gioco anche quando, per esempio, nei servizi di document delivery viene consegnato un articolo sbagliato: indipendentemente da chi sia il “colpevole”, quanto rapidamente la biblioteca pone rimedio all'errore procurando l'articolo giusto? Potrebbe accadere che un servizio bibliotecario *funzionalmente* inferiore verrà preferito dagli utenti proprio grazie alla sua attitudine al servizio: quando qualcosa va storto, si attiva con rapidità per mettere le cose a posto. Sotto l'espressione “attitudine al servizio” si devono includere anche fattori quali la cortesia nei confronti dell'utente quando sorgono dei problemi (o anche la certezza di risposta, ad esempio per le lamentele o le richieste pervenute on-line).

4.7 Estetica

Sebbene questa sia un'area altamente soggettiva, essa può risultare di primaria importanza per l'utente. Come minimo può consistere nella pagina web ben progettata, accogliente e amichevole. Per il visitatore della sede fisica della biblioteca, una buona progettazione influenzerà il suo atteggiamento complessivo. Un edificio moderno, leggero, arioso, ben progettato e ben disposto può dare un'impressione di qualità che sopravvanzerà l'effettiva esperienza di utilizzo dei servizi! Un servizio di livello relativamente basso in un ambiente esteticamente piacevole può essere preferito a un servizio medio in un edificio sgradevole a vedersi. Le prime impressioni sono spesso alla base della scelta da parte degli utenti di un servizio e hanno poco a che fare con l'effettiva funzionalità.

4.8 Qualità percepita

Questa è una delle caratteristiche più interessanti, in quanto parte dal presupposto che tutti i clienti formulano i loro giudizi sulla base di informazioni incomplete. Essi non conducono dettagliate inchieste sulle “percentuali di risposta positiva”, non compiono un esame comparato dei sistemi di recupero dell'informazione, non controllano la percentuale di richieste di prestito interbibliotecario evase entro le due settimane. Essi non leggono le affermazioni di principio circa lo scopo dei servizi o i loro standard e fanno del loro meglio per evitare le pagine con le istruzioni presenti nel sito web. Ciò nonostante, arriveranno rapidamente a un giudizio sul servizio basato sui loro pregiudizi come utenti e sulla reputazione che il servizio ha tra colleghi e conoscenti. Quindi: qual è la reputazione

della vostra biblioteca tra i vostri utenti – e forse, ancora più importante, tra i loro amici e conoscenti che non sono utenti?

4.9 Accessibilità

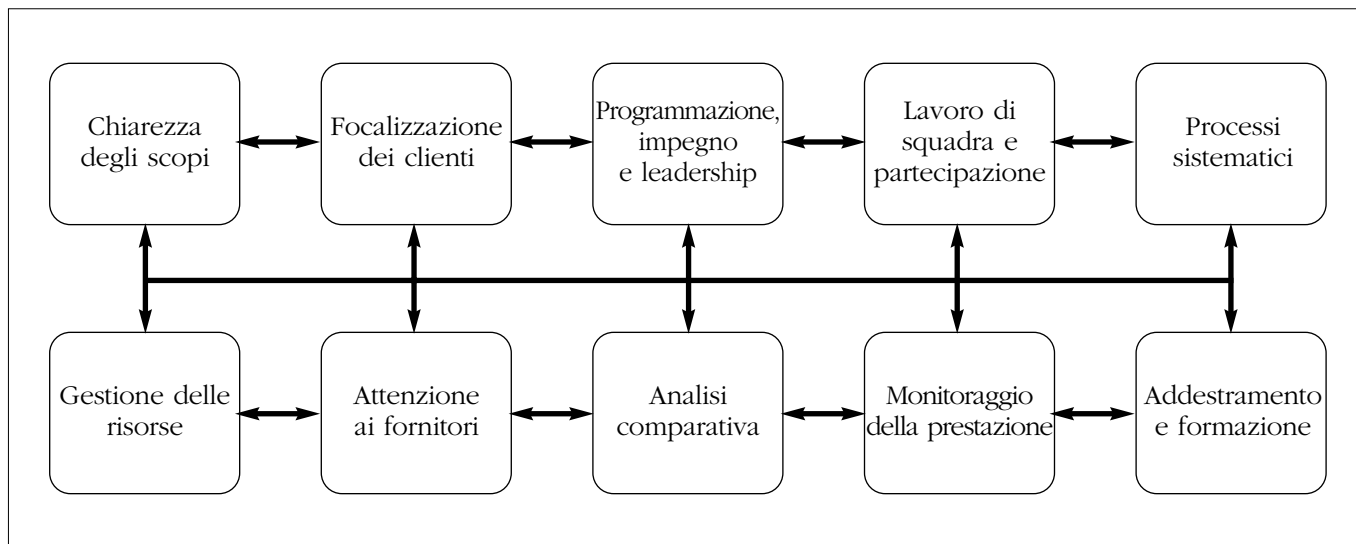
Una percentuale sorprendentemente elevata di utenti delle biblioteche sono portatori di una qualche forma di disabilità e necessitano di speciali riguardi per accedere ai servizi bibliotecari nell'era dell'elettronica. Per questa ragione, una caratteristica qualitativa riguarda i bisogni e le preferenze individuali dell'utente in tema di accessibilità e fruibilità dei servizi. Un sito web pieno di colori, dinamico, multimediale può sembrare magnifico ma costituirà una barriera per l'utente che ha difficoltà visive. Il CERLIM ha una considerevole esperienza sull'accessibilità dell'informazione e dei servizi bibliotecari, soprattutto grazie al progetto REVEL (Resources for visually impaired users of the electronic library, 1997-99)⁸ che è stato recentemente prolungato di altri due anni.

L'approccio agli attributi qualitativi può essere applicato sistematicamente alle biblioteche creando una griglia all'interno della quale ciascun elemento del servizio è considerato alla luce dei nove attributi.⁹ È importante sottolineare che si devono considerare gli utenti come persone, dato che è questo ciò che essi si aspettano sempre più da parte di tutti i fornitori. In questa maniera, le variabili individuali e di funzione (incarico, compito, mansione) influenzeranno la percezione qualitativa. Occorre quindi raccogliere dagli utenti le informazioni circa i fattori funzionali e ambientali che determinano il successo o l'insuccesso delle attività di ricerca. Il lavoro di Saracevic, Kantor, Chamis e Trivison,¹⁰ nel quale sono stati identificati i fattori che accrescono le possibilità di un valido recupero dell'informazione valida (come, ad esempio, il livello di conoscenze degli utenti), offre una prospettiva utile per le biblioteche. L'importanza dell'analisi della distanza (vale a dire la distanza che separa le aspettative degli utenti dalle loro effettive esperienze) merita anch'essa di essere menzionata.¹¹

5. La gestione della qualità totale (Total quality management)

Una volta comprese le dimensioni della qualità, si possono intraprendere delle azioni per gestire un servizio in modo da portare gli standard al massimo livello possibile. Esistono diversi approcci alla gestione della qualità, e possono essere compresi nell'espressione *Total quality management* (TQM). Questo approccio è basato sull'idea che in ogni parte dell'orga-

Fig. 4. Total quality management



nizzazione la qualità deve diventare uno stile di vita, il modo naturale di fare le cose. Ciascuno deve cercare continuamente di migliorare tutti i prodotti e i servizi che vengono forniti, inclusi quelli che, all'interno della biblioteca, noi ci forniamo reciprocamente. La figura 4 illustra i dieci fattori che contribuiscono al TQM, ciascuno dei quali è importante.

5.1 Chiarezza degli scopi

La biblioteca deve capire qual è la sua missione, perché esiste, quali sono i suoi scopi di fondo.

5.2 Focalizzazione dei clienti

Come abbiamo visto, la biblioteca deve per prima cosa e soprattutto concentrarsi sui bisogni degli utenti, e questo atteggiamento deve essere condiviso con entusiasmo da tutto il personale.

5.3 Programmazione, impegno e leadership

È responsabilità dei dirigenti anziani della biblioteca articolare una programmazione del futuro, assicurare l'impegno di tutto il personale e fornire la guida necessaria per raggiungere gli obiettivi.

5.4 Lavoro di squadra e partecipazione

Si ritiene essenziale che il personale lavori assieme, mettendo a disposizione le specializzazioni e le abilità individuali per il bene di tutti. L'epoca del bibliotecario individualista che borbotta tra sé in qualche angolo polveroso della biblioteca è definitivamente tramontata!

5.5 Processi sistematici

Il modo di operare della biblioteca deve essere radi-

calmente ripensato ed essere coerente. Occorre moltiplicare gli sforzi per trovare il modo più efficiente ed efficace per raggiungere ciascun obiettivo – e quindi istruire tutto il personale in tal senso.

5.6 Gestione delle risorse

Le risorse, siano esse finanziarie, patrimoniali o di personale, sono costose. Ogni spreco in un'area limiterà ciò che la biblioteca potrà realizzare nelle altre. È quindi richiesto un attento controllo di tutte le risorse, e i dirigenti devono accertarsi che siano tutte utilizzate al meglio.

5.7 Attenzione ai fornitori

In molte organizzazioni di successo si è verificato un evidente salto di qualità passando dalla contrapposizione con i fornitori a una vera e propria collaborazione. Se un fornitore librario invia regolarmente dei titoli sbagliati, si ottiene di più spiegando perché è necessaria una maggiore efficienza piuttosto che proferendo minacce – dopotutto, il prossimo fornitore potrebbe essere altrettanto negligente.

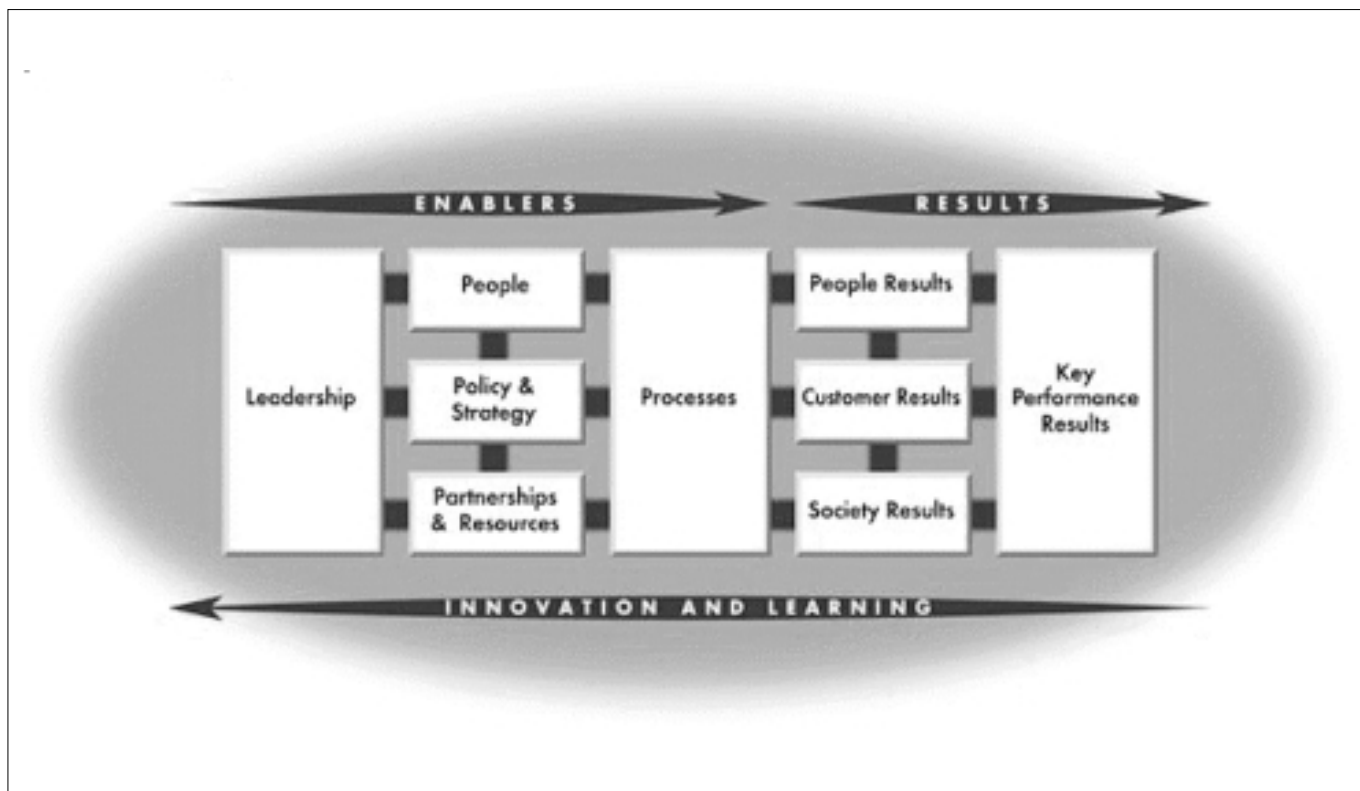
5.8 Analisi comparativa (benchmarking)

Significa semplicemente mettere a confronto la vostra biblioteca con quanto c'è di meglio. Quale biblioteca nel vostro settore ammirate di più? Andate a vedere e scoprite come hanno raggiunto tale risultato – così potrete fare ancora meglio!

5.9 Monitoraggio della prestazione

Chi dirige deve possedere dei dati e questo significa monitorare che cosa sta succedendo nella biblioteca. Non è sufficiente raccogliere i dati statistici di ba- ➤

Fig. 5. Il modello di eccellenza EFQM (riprodotto con l'autorizzazione di EFQM)



se – quanti libri vengono distribuiti, quante persone visitano il sito web – ma occorre anche conoscere dati qualitativi su temi come il grado di soddisfazione del cliente. Sapete cosa pensano del servizio i vostri clienti? Sapete se sono più o meno soddisfatti di quanto lo fossero l'anno scorso?

5.10 Addestramento e formazione

Forse questo punto meritava di essere messo al primo posto. Il fondamento sul quale poggia un servizio di qualità è un personale ben addestrato e formato, composto da persone che non hanno mai smesso di imparare e sono desiderose di diventare sempre più esperte nel loro campo. Incoraggiate dai dirigenti, esse sono la vostra maggiore risorsa.

6. Conclusione

Questa relazione ha fornito una visione molto sintetica della gestione di qualità nel contesto bibliotecario.¹² Vorrei concludere facendo un riferimento a un modello di gestione della qualità che è stato sviluppato in Europa e che sta contribuendo a spingere in avanti molte organizzazioni commerciali e industriali.

L'European Forum for Quality Management¹³ ha costruito un *modello di eccellenza* (fig. 5) che è utilizzato per stabilire i risultati raggiunti dalle organizzazioni nella gestione della qualità. Le organizzazioni possono effettuare delle valutazioni per ciascuno dei criteri presenti nel modello, criteri che sono chiaramente collegati ai concetti di TQM.

Ogni anno un European quality award trophy è attribuito ai migliori risultati raggiunti in ciascuna delle seguenti quattro categorie:

- 1) grandi aziende – unità aziendali indipendenti valutate complessivamente;
- 2) unità operative di imprese – ad esempio stabilimenti, impianti di assemblaggio o dipartimenti di ricerca;
- 3) organizzazioni del settore pubblico – qualunque organizzazione senza scopo di lucro e che sia parzialmente sovvenzionata attraverso il sistema fiscale;
- 4) piccole e medie imprese – il premio è suddiviso in due sezioni, una per le piccole e medie imprese indipendenti e l'altro per le piccole e medie imprese che sono sussidiarie di organizzazioni più grandi.

Lo scorso anno i vincitori dei premi sono stati i seguenti:

– grandi aziende: le Pagine Gialle (Regno Unito)

- unità operative di imprese: Automobili Volvo (Gent, Belgio)
- piccole e medie imprese:
 - a) categoria indipendenti: Danish International Continuing Education (Danimarca)
 - b) categoria sussidiarie: Servitique Network Services (Francia)

E nella categoria “organizzazioni del settore pubblico”? Purtroppo non c'erano candidati idonei e quindi nel 1999 nessun premio è stato attribuito in questa categoria. Qui sta la nostra sfida: che cosa impedisce ad una biblioteca di concorrere e vincere all'European quality award trophy? n

(traduzione di Sergio Seghetti)

Note

¹ DANTE ALIGHIERI, *Inferno*, 9.

² P. BROPHY, *Towards a generic model of information and library services in the information age*, "Journal of documentation", March 2000.

³ SOSIG: <<http://www.sosog.ac.uk>> (visitato il 15 febbraio 2000).

⁴ EEVL: <<http://www.eevl.ac.uk/>> (visitato il 15 febbraio 2000).

⁵ Una più estesa descrizione di questa visione delle biblioteche si trova in P. BROPHY, *cit.*

⁶ Citato in D.M. LASCELLES, *The road to quality*, Bedford, IFS Ltd., 1993.

⁷ D.A. GARVIN, *Managing quality*, New York, Free Press, 1998.

⁸ P. BROPHY – J. CRAFEN, *The integrated accessible library: a model of service development for the 21st century: the final report of the REVIEL (Resources for Visually Impaired Users of the Electronic Library) project*, "British Library research & innovation", report 168, Manchester, CERLIM, Manchester metropolitan university, 1999.

⁹ Tale approccio è delineato in P. BROPHY, *It may be electronic but is it any good? Measuring the performance of electronic services. Robots to knowbots: the wider automation agenda. Proceedings of the Victorian association for library automation 9th biennial conference, January 28-30 1998*, Melbourne, VALA, 1998, p. 217-230.

¹⁰ T. SARACEVIC – P. KANTOR – A.Y. CHAMIS – D. TRIVISON, *A study of information seeking and retrieving*, "Journal of the American society for information science", 39 (3), 1998, p. 161-176.

¹¹ V.A. ZEITHAML – A. PARASURAMAN – L.L. BERRY, *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*, London, Collier Macmillan, 1990.

¹² Per ulteriori informazioni si rimanda a P. BROPHY – K. COULLING, *Quality management for information and library managers*, Aldershot, Gower, 1996.

¹³ European Forum for Quality Management: <<http://www.efqm.org/>> (visitato il 15 febbraio 2000).