Quality is never an accident. It is always the result of intelligent effort

La messa in qualità del Servizio bibliotecario d'ateneo (SBA) dell'Università degli studi di Milano

ANNALISA CORNO
Responsabile dell'Ufficio Pianificazione operativa
SBA, componente del team di auditor interni

DANILO DEANA
Responsabile qualità Direzione SBA

TIZIANA MOROCUTTI
Dirigente SBA

DOI: 10.3302/0392-8586-202203-003-1

Le politiche della qualità presso l'Università degli studi di Milano

L'Università degli studi di Milano è un ateneo pubblico relativamente giovane, dato che è stato fondato solo nel 1924. Nel tempo però è diventata la quarta università italiana per numero di iscritti dopo la Sapienza di Roma, Alma Mater di Bologna e Federico II di Napoli.
Come risulta dal documento *Politiche della qualità di Ateneo*, "l'Università degli studi di Milano definisce la qualità come l'unica modalità possibile mediante la quale realizzare la propria missione e i propri obiettivi".[1]
Con riferimento alle attività istituzionali – didattiche, di ricerca e terza missione – l'Ateneo fa proprio quanto previsto nel documento *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*.[2] Inoltre, in attuazione della normativa per l'accreditamento da parte del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) degli atenei, si è dotato di un modello di assicurazione della qualità secondo i requisiti previsti dal sistema Autovalutazione, valutazione periodica e accreditamento (AVA).

Gli atenei italiani sono sottoposti ad accreditamento periodico da parte dell'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) attraverso visite di commissioni di esperti valutatori, le cosiddette CEV. L'accreditamento periodico consiste nella verifica da parte dell'ANVUR della persistenza dei requisiti che hanno condotto all'accreditamento iniziale e del possesso di ulteriori requisiti di qualità, efficienza ed efficacia delle attività svolte, in relazione agli indicatori di assicurazione della qualità elencati nell'*Allegato C* del Decreto del MIUR n. 6 del 7 gennaio 2019 *Autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio*.[3]
Il sistema di assicurazione della qualità dell'Università degli studi di Milano ha come obiettivo principale l'esercizio di un'autonomia responsabile nell'uso delle risorse pubbliche e nei comportamenti collettivi e individuali relativi all'esercizio delle proprie attività.[4]
All'interno di questo quadro, e in vista della visita di accreditamento periodico che si sarebbe svolta nel 2021, l'Amministrazione dell'Università degli studi di Milano ha intrapreso lo sviluppo di un proprio sistema di

gestione per la qualità (SGQ) secondo quanto previsto dalla norma UNI EN ISO 9001:2015 relativo a tutte le strutture che a essa fanno capo, compresa la Direzione generale.
La famiglia di standard ISO 9000 identifica una serie di normative e linee guida sviluppate dall'Organizzazione internazionale per la normazione (ISO) al fine di definire i requisiti per la realizzazione, all'interno di un'organizzazione, di un sistema di gestione della qualità (SGQ). Un SGQ ha lo scopo di documentare i processi aziendali, migliorare l'efficacia e l'efficienza nella realizzazione di un prodotto o nell'erogazione di un servizio, ottenere e incrementare la soddisfazione del cliente.[5]
La norma *ISO 9000 Sistemi di gestione per la qualità – Fondamenti e vocabolario* definisce il significato dei termini che saranno impiegati nelle norme 9001 e 9004. In particolare, nella norma si afferma che:

> Un'organizzazione focalizzata sulla qualità promuove una cultura che si traduce in comportamenti, atteggiamenti, attività e processi che forniscono valore soddisfacendo i bisogni e le aspettative dei clienti e di altri soggetti interessati.
> La qualità dei prodotti e dei servizi di un'organizzazione è determinata dalla capacità di soddisfare i clienti e l'impatto intenzionale e non intenzionale sulle parti interessate.
> La qualità dei prodotti e dei servizi include non solo la funzione e le prestazioni previste, ma anche il loro valore percepito e il vantaggio per il cliente.

La norma *ISO 9001 Sistemi di gestione per la qualità – Requisiti* definisce i requisiti di un SGQ per un'organizzazione. Essi sono di carattere generale e possono essere implementati da ogni tipo di organizzazione. La ISO 9001 è quindi la norma di riferimento per un'organizzazione che intenda pianificare, attuare, monitorare e migliorare sia i processi operativi sia quelli di supporto, progettando e implementando un SGQ. Il cliente e la sua soddisfazione sono al centro della norma ISO 9001: ogni attività, applicazione e monitoraggio dei processi è infatti volta a determinare il massimo soddisfacimento del cliente.
La norma *ISO 9004 Gestione per la qualità – Qualità di un'organizzazione – Linee guida per conseguire il successo durevole* permette di individuare spunti per il miglioramento delle esigenze espresse nella ISO 9001. In pratica, essa amplia i requisiti minimi ISO 9001 fornendo suggerimenti in ottica di eccellenza gestionale allargata all'intera organizzazione.
L'Amministrazione dell'Università degli studi di Milano ha attuato un'importante riorganizzazione della sua struttura nel 2017 e ancora alla fine del 2019. Una delle principali novità è stata proprio l'istituzione, in seno alla Direzione generale, di un'unità di staff denominata Qualità dell'amministrazione e controllo dei processi.
L'unità di staff cura il mantenimento e il monitoraggio del SGQ dell'Ateneo e supporta le diverse strutture per quanto riguarda il mantenimento dello standard di qualità raggiunto. Si occupa inoltre di coordinare le diverse fasi di implementazione, di monitoraggio e di miglioramento continuo.
A seguito di specifica formazione, all'interno di ogni struttura è stato individuato almeno un referente per la qualità (RQ), che opera in collaborazione con il responsabile di struttura. Il RQ rappresenta il punto di riferimento, a livello di struttura, per tutto ciò che concerne la promozione della cultura della qualità. Si occupa in particolare di mappare e mantenere aggiornati i processi che si svolgono all'interno della propria struttura, individuando eventuali criticità. Egli deve collaborare da un lato con figure di esperti dei singoli processi analizzati e dall'altro con il responsabile di struttura nell'analisi del contesto in cui opera l'organizzazione di cui fa parte e nell'individuazione dei rischi, tenendo sempre aggiornata la documentazione necessaria.
Una delle principali attività del RQ è quella di collaborare alla stesura degli input per il riesame periodico cui è sottoposto il SGQ, dando anche seguito alle azioni risultanti dalle verifiche ispettive interne (audit interni) e dalle verifiche ispettive dell'ente certificatore (audit di terza parte).
È inoltre presente un team di auditor interni, che hanno seguìto, come i referenti qualità di struttura e i responsabili di struttura, un corso di formazione specifico. Il team è supportato da un'azienda esterna che affianca l'Ateneo nella messa a punto del SGQ: A&Q.
A partire dal 2003 e fino al 2019, sono state 6 le strutture che hanno progressivamente implementato un sistema di gestione della qualità (prima secondo la norma ISO 9001:2008 e poi secondo la norma ISO 9001:2015). Dal 2019 è stato deciso di ottenere un'unica certificazione relativa a tutte le direzioni, i centri funzionali e di servizio relativamente a un certo numero di processi. Progressivamente si estenderà la certificazione ad un sempre maggiore numero di processi, nell'ottica di un miglioramento continuo. Ad oggi sono 17 le strutture che hanno conseguito la certificazione UNI EN ISO 9001:2015.
È lo stesso principio che guida tutte le decisioni strategiche dell'Ateneo: diffondere il più possibile la cultura della qualità, intesa come l'insieme di azioni tese al miglioramento delle attività e dei processi amministrativi e gestionali.
Come definito dallo standard ISO 9001, il SGQ deve avere tra le sue caratteristiche principali l'efficienza e l'efficacia dei processi, la soddisfazione di tutte le par-

ti coinvolte, l'obiettivo di miglioramento continuo, uno sguardo particolare sulla leadership, il focus sull'utente, l'impegno e il coinvolgimento delle persone, processi decisionali determinati dall'osservazione delle evidenze e la gestione delle relazioni.
La Direzione generale ha recepito pienamente l'importanza degli elementi essenziali definiti dallo standard 9001 riguardo la consapevolezza, il coinvolgimento di tutto il personale e il ruolo determinante svolto dalla formazione. Essa si è quindi posta l'obiettivo di diffondere questa consapevolezza sia nell'ambito delle politiche della qualità di ateneo sia nel piano strategico.
È indispensabile sottolineare che ognuno deve essere consapevole che la mancata osservanza dei principi propri dello standard ISO 9001 porta a gravi conseguenze: innanzitutto, dal punto di vista strettamente formale, viene a mancare la conformità, con il rischio di perdere o non acquisire la certificazione; inoltre, dal punto di vista più interno, si sprecano risorse e, lato utenti, non si riesce a soddisfarne le esigenze.
Il coinvolgimento di tutto il personale viene garantito con riunioni e focus group, che hanno lo scopo di mettere in luce sia le problematiche sia le potenzialità tanto delle attività quanto delle persone.
La diffusione delle informative è massiccia, grazie alle circolari inviate attraverso la posta elettronica e al puntuale aggiornamento e accrescimento della sezione dedicata alla qualità all'interno del portale di Ateneo.
Sul fronte della formazione si opera al fine di determinare le competenze necessarie all'espletamento delle attività e ci si adopera affinché tali competenze vengano acquisite e diffuse all'interno dell'Ateneo.

La Direzione Servizio bibliotecario d'ateneo dell'Università degli studi di Milano

La Direzione Servizio bibliotecario d'ateneo (SBA) ha iniziato nel 2019 il percorso di messa in qualità di alcune delle sue principali attività. Questa iniziativa è stata svolta poco dopo un'importante operazione di riorganizzazione di quello che era, fino al 2017, il Sistema bibliotecario d'ateneo.
La riorganizzazione ha visto l'istituzione dello SBA come struttura dell'Amministrazione centrale nella quale sono incardinate tutte le biblioteche precedentemente dotate di autonomia amministrativa e gestionale. Essa risponde sia al perseguimento di obiettivi di efficienza e qualità che sono stati evidenziati dal Nucleo di valutazione d'ateneo, sia alle sollecitazioni derivanti dal processo di innovazione che ha visto protagonista la Pubblica amministrazione negli ultimi anni.

Nel 2015 infatti il Nucleo di valutazione dell'Università degli studi di Milano ha sottoposto a esame i servizi bibliotecari e ha rilevato in modo positivo i cambiamenti avvenuti nello SBA negli anni precedenti: il processo di aggregazione delle biblioteche, in particolare quelle d'istituto e di dipartimento e i fondi librari; l'estensione degli orari di apertura; il potenziamento della Biblioteca digitale; la centralizzazione dei processi di acquisto dei materiali bibliografici attraverso le gare d'ateneo; l'abitudine alla misurazione e al *benchmarking* dei servizi.
Per assicurare maggiore efficienza e qualità del servizio, il Nucleo di valutazione ha raccomandato di proseguire l'accorpamento delle strutture bibliotecarie, di differenziare il più possibile i servizi in relazione ai diversi target di utenti (soprattutto a livello di comunicazione), di elaborare una programmazione dello sviluppo delle collezioni, cartacee ed elettroniche (che si concretizzerà a breve nell'approvazione della *Carta delle collezioni*, cui sta lavorando un Gruppo di lavoro all'interno dello SBA), di evolvere verso un modello organizzativo in cui la gestione del budget e del personale converga in un unico centro di responsabilità, pur mantenendo una forte presenza sul territorio, in particolare in riferimento a ciascun contesto disciplinare.
A queste raccomandazioni si aggiungono, come accennato, le sollecitazioni a una maggiore programmazione e razionalizzazione degli acquisti, una centralizzazione e un controllo dei costi, oltre a una riduzione dei centri di responsabilità auspicate dalle recenti normative relative alla Pubblica amministrazione: il nuovo codice degli appalti (Decreto Legislativo n. 50 del 18 aprile 2016, *Codice dei contratti pubblici*); le linee guida elaborate dall'Agenzia nazionale anticorruzione relative a *Procedure per l'affidamento dei contratti pubblici di importo inferiore alle soglie di rilevanza comunitaria, indagini di mercato e formazione e gestione degli elenchi di operatori economici*; la sostituzione della contabilità economi-

co-finanziaria con quella economico-patrimoniale anche nelle università prevista nella già citata Legge 30 dicembre 2010, n. 240.
A seguito della riorganizzazione, la Direzione SBA è attualmente la struttura più complessa e articolata dell'Ateneo. Essa si compone di alcune unità in staff e di 17 biblioteche, che sono dislocate nelle diverse sedi dell'Università degli studi di Milano, inclusi i poli ospedalieri. Il personale impiegato nelle biblioteche è di circa 175 unità e il budget annuale gestito è di quasi € 9.000.000.
La Direzione SBA persegue la finalità di supportare le attività didattiche, di studio, di ricerca e di Terza missione nell'ambito dell'Ateneo. Le sue principali aree di responsabilità sono, secondo la determina di costituzione:

- mettere a disposizione con tempestività collezioni bibliografiche e documentali di qualità, in formato analogico ed elettronico, mediante attività di selezione, acquisizione, gestione, sviluppo, organizzazione, valorizzazione e conservazione delle risorse informative;
- valorizzare le collezioni bibliografiche e documentali storiche, rare e di pregio dell'Ateneo attraverso la digitalizzazione e la messa a disposizione delle stesse;
- allestire servizi diversificati e tecnologicamente avanzati per il recupero, l'accesso e la fruizione delle risorse informative bibliografiche;
- erogare servizi di informazione bibliografica, di formazione degli utenti all'uso di risorse e servizi, nonché di supporto allo sviluppo delle competenze informative;
- offrire spazi attrezzati, idonei allo studio, all'apprendimento e alla consultazione delle risorse, con orari ampi di accesso e servizi di accoglienza e orientamento;
- fornire supporto tecnico specialistico alla Direzione generale nella formulazione di progetti di riorganizzazione degli spazi bibliotecari e di creazione di nuove biblioteche nell'ambito di programmi di sviluppo e adeguamento del patrimonio edilizio dell'Ateneo;
- organizzare sistemi di misurazione, valutazione e *benchmarking* delle attività e dei servizi erogati al fine di garantire standard di servizio elevati, favorendo il confronto e la collaborazione con le strutture bibliotecarie nazionali e internazionali d'eccellenza per il costante miglioramento dell'offerta e provvedendo alla produzione di reportistica sia a uso interno sia a beneficio del pubblico per la trasparenza e l'accountability della struttura;
- promuovere la cooperazione con altri enti e atenei al fine di costruire servizi bibliotecari integrati sul territorio e, a livello nazionale, per il sistema universitario italiano;
- garantire la gestione e lo sviluppo di sistemi di automazione dei processi e dei servizi bibliotecari.

A livello centrale questi obiettivi vengono perseguiti attraverso le attività delle seguenti strutture in staff alla Direzione SBA: l'Ufficio Pianificazione operativa SBA, il Settore Biblioteca digitale e piattaforme tecnologiche SBA e il Settore Servizi per biblioteche e utenti.
Si tratta di strutture di coordinamento e supporto che operano centralmente in costante contatto con le biblioteche nell'ambito delle proprie specifiche competenze:

- formulazione del budget e monitoraggio del suo assorbimento;
- analisi carichi di lavoro;
- fabbisogni delle esigenze formative del personale bibliotecario;
- erogazione di servizi tecnologicamente avanzati e conformi agli standard internazionali di qualità per la fruizione di risorse informative elettroniche e digitalizzate aggiornate e idonei a soddisfare i bisogni informativi differenziati degli utenti;
- assicurare il coordinamento e l'armonizzazione delle procedure e dei servizi nel rispetto della normativa vigente e i regolamenti d'Ateneo conformemente agli standard di qualità di livello nazionale e internazionale.

Le biblioteche dell'Ateneo sono aggregate in quattro settori disciplinari: umanistico; giuridico-economico e politico-sociale; scientifico; biomedico. Tale aggregazione ha l'obiettivo di valorizzare l'identità scientifico-disciplinare delle collezioni e dell'utenza di riferimento, in modo da garantire qualità ed efficacia dell'offerta dei servizi e, nello stesso tempo, assicurare l'efficienza della loro gestione grazie al coordinamento fra le strutture appartenenti allo stesso Settore.
Le 17 biblioteche costituiscono l'unità organizzativa sul territorio dove vengono erogati, in modo decentrato ma armonizzato a livello di SBA, i servizi della Direzione SBA, sulla base delle esigenze specifiche dell'utenza di riferimento per quel che concerne lo sviluppo delle collezioni e per l'organizzazione del servizio stesso, che si esplica nelle seguenti attività:

- offerta di spazi attrezzati, con ampi orari di apertura e servizi di accoglienza e orientamento;
- accesso alle collezioni, sia elettroniche sia analogiche;
- prestito (con particolare attenzione all'approvvigionamento e aggiornamento dei testi per gli esami);
- prestito interbibliotecario e *document delivery*;
- fotoriproduzione e stampa;
- informazione bibliografica;
- *user education.*

Le fasi della messa in qualità dello SBA

Il Team Qualità ha previsto che la messa in qualità si articoli in otto fasi, che ogni anno iniziano a febbraio e terminano a novembre.

Fase 1. Individuazione ed elencazione dei processi

La prima fase di implementazione dell'SGQ consiste nell'individuazione dei processi che saranno oggetto di mappatura. A tale scopo occorre considerare tutte le procedure che si svolgono all'interno di una struttura, individuando quelle che caratterizzano la mission della struttura stessa e rappresentano le attività portanti dei rispettivi uffici.
Il processo di messa in qualità delle Direzione SBA è iniziato nel 2020. Durante la prima fase sono stati individuati quattro processi: prestito; prestito interbibliotecario e fornitura di documenti; ricerca all'interno del Web Scale Discovery Service (Explora); *user education*.
La scelta di questi processi è stata compiuta sia tenendo conto di quali sono i servizi principali erogati dallo SBA, sia alla luce degli obiettivi che la Direzione SBA si è prefissata nel Piano della performance 2020-2022. In particolare, la scelta del servizio di prestito è conseguenza dell'obiettivo "Implementazione dei servizi di back office e al pubblico nel nuovo sistema di automazione bibliotecaria", mentre la *user education* risponde all'obiettivo di "Migliorare l'occupabilità dei laureati e le competenze chiave per l'inserimento del mondo del lavoro". Quest'ultimo obiettivo si concretizza appunto nella volontà di "Supportare lo sviluppo di competenze informative (capacità di localizzare, valutare e utilizzare correttamente le fonti informative) negli studenti, con particolare riferimento ai laureandi, ampliando l'offerta formativa della Direzione SBA e precisamente affiancando attività in modalità e-learning alle attività in presenza già in essere, al fine di raggiungere un numero maggiore di studenti". La pandemia, in seguito, ha determinato una forte accelerazione della trasposizione in modalità e-learning delle iniziative formative dello SBA.[6]
Ultimata l'individuazione dei processi, l'elenco è stato condiviso con il Team Qualità, al fine di dare avvio alla successiva fase di mappatura.

Fase 2. Mappatura dei processi

Una volta definito l'elenco dei processi, si è proceduto alla loro mappatura. Nel predisporre la mappatura, si è tenuta in debito conto la soddisfazione delle parti interessate nello svolgimento del processo, considerando gli strumenti di rilevazione della soddisfazione degli utenti già in essere o che potrebbero essere implementati in relazione al processo stesso.
Nel processo di mappatura sono stati coinvolti bibliotecari esperti dei diversi processi, provenienti da diverse aree disciplinari.

Fase 3. Implementazione del SQG

Conclusa la mappatura dei processi, l'implementazione del SGQ prosegue con la messa a punto delle procedure e della relativa documentazione, mediante opportune integrazioni (con modulistica della struttura già in uso o da implementare), allo scopo di renderle conformi ai requisiti definiti dalla norma ISO 9001.
Per dare piena attuazione alle procedure oggetto di mappatura, il RQ ha coinvolto tutto il personale della struttura, condividendo gli *output* delle attività finora poste in essere. La documentazione relativa ai processi è stata quindi raccolta e ordinata all'interno di una cartella appositamente predisposta dal Team Qualità. Il contenuto di questa cartella è liberamente consultabile da tutto il personale che afferisce alla Direzione SBA.

Fasi 3 e 4. Analisi del contesto e risk based thinking

Allo scopo di fornire efficacia al SQG della struttura, si è proceduto, attraverso il coinvolgimento della dirigente della Direzione SBA e sulla base degli elementi richiesti dalla norma ISO 9001, a definire gli obiettivi della struttura ed a renderli misurabili attraverso degli indicatori di riferimento.
Affinché gli obiettivi risultino coerenti con i processi della struttura, è stata effettuata preliminarmente l'analisi del contesto in cui la struttura stessa si trova ad operare, individuando le parti interessate, le loro aspettative ed esigenze nonché i fattori interni ed esterni che possono costituire un rischio, o un'opportunità, per l'ottimale erogazione dei servizi.

Fase 5. Audit interni

Il fine ultimo del SGQ è il miglioramento continuo. I processi devono pertanto essere sottoposti a un costante monitoraggio per verificare che siano attuati in modo efficace e coerente rispetto alle procedure sviluppate e siano conformi ai requisiti della norma UNI EN ISO 9001. Tale monitoraggio deve essere svolto anzitutto dal personale della struttura, con l'ausilio del RQ durante il normale svolgimento delle attività quotidiane e, in secondo luogo, attraverso lo svolgimento di appositi audit interni condotti annualmente dal Team Qualità affiancato da personale di A&Q.
L'audit interno si è svolto il 15 giugno 2020. All'audit hanno partecipato anche gli esperti che per l'occasione hanno preparato una serie di presentazioni allo scopo di illustrare il funzionamento dei servizi e la documentazione utilizzata.
Al termine dell'audit è stato stilato un verbale e sono stati sollevati due rilievi che riguardavano la necessità di inserire l'autorizzazione di iscrizione al corso rilasciata dal responsabile per il personale TAB nella mappatura del processo *User Education* e di approfondire, nell'analisi del rischio, l'aspetto dei corsi e-learning sia in relazione all'emergenza Covid-19 che in virtù del piano triennale.
È stato comunque osservato che

> la Direzione SBA dimostra di governare con efficacia i propri processi, le cui procedure sono state perfezionate e rodate nel corso degli anni. Il personale è ben consapevole delle attività che, durante l'audit interno, sono state descritte in modo chiaro e completo. Notevole l'impegno profuso nell'adattamento del processo *User Education* a seguito del *lockdown* dovuto all'emergenza COVID-19. In breve tempo sono state adottate soluzioni alternative, in particolare l'erogazione dei corsi attraverso la piattaforma Microsoft Teams, che hanno consentito la prosecuzione del servizio.

Durante l'audit sono state anche fornite le prime indicazioni utili per la redazione del *Riesame della Direzione*.

Fase 6. Riesame della Direzione

La dirigente della Direzione SBA ha illustrato, per mezzo di una relazione (*Riesame della Direzione*), quanto accaduto durante l'anno in merito agli aspetti fondamentali nell'ambito della qualità, quali ad esempio il grado di soddisfazione degli obiettivi prefissati, eventuali non conformità e reclami registrati o ancora eventuali modifiche da apportare al Sistema per renderlo più performante.

Fase 7: Preparazione agli audit di terza parte

Il Team Qualità ha fornito indicazioni e supporto operativo mirato in vista dello svolgimento degli audit di terza parte. Lo scopo è l'acquisizione di un ottimale livello di consapevolezza di tutto il personale coinvolto nelle attività portate in certificazione e adeguata implementazione del sistema.

Fase 8: Audit di certificazione di terza parte

L'attestazione del grado di conformità del SGQ ai requisiti della norma UNI EN ISO 9001 è stata effettuata il 3

novembre 2020 da un ente di certificazione attraverso l'audit di certificazione di terza parte.
Esattamente come avvenuto nel corso dell'audit interno, all'audit esterno hanno partecipato anche gli esperti interni che hanno mostrato le presentazioni messe a punto allo scopo di illustrare il funzionamento dei servizi e la documentazione utilizzata. Le presentazioni sono state precedute da una relazione della dirigente della Direzione SBA che ha illustrato il contenuto del *Riesame di Direzione*.
Il SGQ applicato alla Direzione SBA è stato giudicato ben strutturato e, nonostante la recente applicazione, risulta consolidato nell'operatività. La descrizione dei processi è accurata e dettagliata.
Gli aspetti di sistema non completamente implementati sono stati presi in carico a livello centrale nelle attività programmate, pertanto non sono state formalizzate raccomandazioni in merito.
Considerata la tipologia di attività, l'impatto dell'emergenza sanitaria è stato rilevante ed è stato gestito con tempestività, rivelandosi anche opportunità di accelerazione nella digitalizzazione di alcuni processi o parti degli stessi.
Trattandosi di un processo oggetto di estensione, si sottolinea come tutto il personale intervistato ha dimostrato di conoscere il sistema di gestione e la specifica applicazione ai processi di propria competenza.
L'oggetto proposto per la Direzione è stato: *Sviluppo ed erogazione di servizi bibliotecari accademici*. Non è stato formalizzato nessun rilievo.

Un anno dopo

Nel 2021 è stata effettuata la revisione delle mappature e dell'analisi del rischio per tutti e quattro i processi, a seguito dell'adozione di un nuovo sistema integrato per la gestione delle biblioteche, Alma di Ex Libris. La sostituzione ha comportato la chiusura del catalogo che è confluito nel nuovo WDS dell'Ateneo: Minerva.
Si è deciso inoltre di mappare un ulteriore processo, connesso alla raccolta, all'elaborazione e alla messa a disposizione dei dati relativi al Servizio bibliotecario di ateneo.
Di conseguenza è stata rivista anche l'analisi del rischio e sono stati definiti nuovi obiettivi. A illustrazione del tutto è stata predisposta una nuova versione del Riesame di Direzione a opera del responsabile della struttura.
Nel corso dell'audit interno, che ha riguardato il solo processo di prestito, è stato richiesto di inserire ulteriori riferimenti alla documentazione e di integrare, nell'analisi del rischio relativa a questo processo, le tempistiche di attuazione delle azioni di mitigazione.
È stato comunque rilevato che il processo Prestito ha subito importanti cambiamenti nel sistema di automazione (Alma), con conseguente sostanziale modifica delle sue fasi. Inoltre, è stato integrato in qualità il sottoprocesso Prestito intra-sistemico a seguito della sua introduzione nella *Carta dei servizi* pubblicata a inizio 2021.[7]
La conclusione cui è giunto l'audit interno è che la mappatura del processo è stata correttamente revisionata in tal senso ed è risultata rappresentativa delle attività che il personale coinvolto ha illustrato in modo chiaro e completo. Si è reso evidente il grande potenziale dei nuovi strumenti operativi a disposizione che, una volta a regime, potranno contribuire notevolmente a migliorare l'efficienza del processo e l'azione di monitoraggio.
L'analisi dei rischi è risultata pertinente rispetto al contesto presentato, così come le azioni di mitigazione e gli obiettivi correlati.

Conclusioni

La certificazione ISO 9001 è lo standard internazionale adottato per accreditare la qualità dei processi, cioè le sequenze di attività che consentono di realizzare prodotti e servizi. Tale standard può essere considerato oggi come un sistema di gestione per processi, che prevede la loro documentazione, misurazione, *accountability* e l'avvio di iniziative di miglioramento, con particolare attenzione alla produzione di valore, sia in termini gestionali che relativamente all'*output*. Il successo del metodo dipende dalla capacità di assumere un approccio sistematico (cioè tendenzialmente comprensivo di tutti i processi dell'organizzazione, non limitandosi ad analizzare e gestire soltanto quelli più importanti o più critici).[8] Esso deve anche essere continuativo nel tempo, in modo strutturato sul modello messo a punto da Edwards Deming, finalizzato appunto al miglioramento continuo.[9]
I vantaggi dell'adozione di un orientamento ai processi sono numerosi, in particolare:

- Incrementa la conoscenza organizzativa. Infatti la conoscenza dei processi, soprattutto in organizzazioni grandi e complesse, non può essere data per scontata e con l'attività di documentazione si rende possibile la condivisione di procedure operative standardizzate. Lo stesso processo di mappatura, che coinvolge in prima persona coloro che sono responsabili dei processi esaminati, consente a questi ultimi di acquisire una conoscenza dettagliata dell'insieme di operazioni e decisioni che conducono alla creazione dell'*output*.
- Incrementa la consapevolezza della logica clien-

te-fornitore e, di conseguenza, la soddisfazione del cliente. Ogni parte dell'organizzazione diventa consapevole degli impatti che le attività hanno a monte e a valle e, soprattutto, riconosce il proprio "cliente", cioè il soggetto (interno o esterno all'organizzazione) che attribuisce un valore all'*output* generato dal processo. L'individuazione del cliente permette di definire in modo corretto le caratteristiche che l'*output* deve avere per soddisfare il cliente, conducendo, su scala complessiva, ad un approccio *total quality*.

- Favorisce l'integrazione di competenze e funzioni trasversali grazie all'individuazione di un *process owner*, cioè una figura non necessariamente con responsabilità gerarchiche che presidia l'efficacia e l'efficienza dei processi.
- Consente ai membri dell'organizzazione di sviluppare una visione più ampia delle attività svolte lungo il processo, riducendo i problemi di integrazione e aprendo la strada al ridisegno delle mansioni, nel senso di un ampliamento sia verticale (maggiore autonomia), sia orizzontale (compiti meno frammentati).
- Fornisce le basi per l'ottimizzazione dei flussi di attività, con l'eliminazione delle attività che non aggiungono valore all'*output* del processo e la parallelizzazione delle attività che possono essere sovrapposte per migliorare le prestazioni del processo.

In generale l'orientamento ai processi è dotato di forte pervasività, cioè di capacità di diffondersi imponendo valori nuovi, migliorando le performance, individuando il bilanciamento più adeguato fra efficienza ed efficacia e orientando sistematicamente le attività verso la soddisfazione dell'utente.

NOTE

[1] Università degli Studi di Milano, *Politiche della qualità di Ateneo*, 2019, p. 5.

[2] *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*, Brussels, 2015.

[3] Tutte le informazioni sul sistema sono disponibili all'indirizzo www.anvur.it/attivita/ava.

[4] Università degli Studi di Milano, *Politiche della qualità di Ateneo* cit., p. 5.

[5] International Organization for Standardization, *ISO 9000:2015 Quality management Systems – Fundamentals and Vocabulary*.

[6] Università degli Studi di Milano, *Piano della performance 2020-2022*, approvato del Consiglio di amministrazione in data 28 gennaio 2020. Gli obiettivi della Direzione SBA sono elencati nell'*Allegato 2* che contiene gli obiettivi individuali dei dirigenti.

[7] La *Carta dei servizi* dello SBA è consultabile all'indirizzo www.unimi.it/sites/default/files/2020-05/sba.pdf.

[8] Leslie J. Porter, Adrian J. Parker, *Total quality management - the critical success factors*, "Total Quality Management", 4 (1993), 1, p. 13-22.

[9] "This cycle is a flow diagram for learning, and for improvement of a product or of a process. Step 1. PLAN. Somebody has an idea for improvement of a product or of a process. [...] Step 2. DO. Carry out the test, comparison, or experiment, preferably on a small scale, according to the layout decided in Step 1. Step 3. STUDY. Study the results. [...] Step 4. ACT. Adopt the change, or Abandon it. or Run through the cycle again, possibly under different environmental conditions, different materials, different people, different rules." (W. Edwards Deming, *The New Economics for Industry, Government, Education*, Cambridge, Massachusetts Institute of technology, 19942, p. 132).

ABSTRACT

The article describes the path followed by the University Library Service of the University of Milan for the quality assessment of the processes that take place within it. The context within which the quality enhancement took place is also displayed, that is the elaboration of the quality policies relating to all the institutional activities of the University.