

Autovalutazione, qualità, eccellenza: il modello EFQM in biblioteca

di Giovanni Di Domenico

Premessa

Il mondo delle biblioteche si è confrontato con la cultura organizzativa della qualità soprattutto a partire dagli anni Novanta, con approfondimenti e applicazioni che hanno fatto principalmente riferimento al Total Quality Management (TQM), alla normativa ISO e alle problematiche della *customer (user) satisfaction*¹.

In sintesi, grazie alla “filosofia” e alle suggestioni del TQM², diverse biblioteche

- hanno inglobato stabilmente tra i propri valori di fondo l’orientamento al cliente/utente, in termini di ascolto dei suoi bisogni, centralità delle sue esigenze, ricerca della sua soddisfazione;
- hanno avvertito la necessità di praticare questi stessi valori anche al proprio interno, attraverso una maggiore attenzione alle esigenze del personale, alla sua motivazione e soddisfazione;
- si sono date forme più efficaci di comunicazione e collaborazione con tutti i soggetti interessati al proprio funzionamento;
- hanno imparato a lavorare per obiettivi, a misurare i propri risultati, a valutare i propri prodotti e servizi, a individuare criticità e punti di debolezza;
- hanno organizzato gruppi di lavoro e presentato e gestito progetti innovativi;
- hanno programmato e attuato azioni di miglioramento continuo e graduale dei propri processi e servizi.

GIOVANNI DI DOMENICO, Università degli studi di Urbino “Carlo Bo”, Istituto di studi per la tutela dei beni archivistici e librari, Piano S. Lucia 6, 61029 Urbino, e-mail giodidomenico@libero.it.

Per tutti i siti Web l’ultima consultazione è stata effettuata il 13 ottobre 2004.

¹ Tra i contributi sul tema: *La Qualità nel sistema biblioteca: innovazione tecnologica, nuovi criteri di gestione e nuovi standard di servizio. Atti del convegno, Milano, 9-10 marzo 2000*, a cura di Ornella Foglieni, Milano: Editrice Bibliografica, 2001; Alessandro Sardelli, *Dalla certificazione alla Qualità totale*, Milano: Editrice Bibliografica, 2001; Giovanni Di Domenico, *Percorsi della qualità in biblioteca*, Manziana: Vecchiarelli, 2002. Da vedere anche gli interventi al seminario “La qualità in biblioteca: standard di qualità e miglioramento continuo: nuovi modelli per le biblioteche”, Firenze, 10 dicembre 2002, <<http://www.bncf.firenze.sbn.it/notizie/testi/interventi.htm>> e all’incontro “Fare qualità: le biblioteche alla prova”, Bologna, 17 febbraio 2003, <http://consiglio.regione.emilia-romagna.it/biblio/incontro_qualita.htm>.

² La bibliografia sul TQM è sconfinata. Tra le edizioni recenti in lingua italiana si può leggere un autore classico: Kaoru Ishikawa, *Che cos’è la qualità totale*, Milano: Il Sole 24 ore libri, 2004.

Quasi tutte queste acquisizioni culturali sono diventate, tra i bibliotecari più attenti e consapevoli, bagaglio professionale, senso comune, metodo condiviso di lavoro, pratica quotidiana.

La nuova normativa ISO 9000 in materia, largamente influenzata dal TQM, ha suscitato poi un certo interesse per problematiche quali la standardizzazione, l'implementazione di sistemi gestionali per la qualità, la certificazione³.

La cultura e l'orizzonte della qualità, segnatamente nelle strutture pubbliche e di servizio, possono essere peraltro ancora ampliati, e sotto più di un aspetto: maggiore coinvolgimento degli *stakeholder* nelle attività di valutazione e miglioramento del servizio, maggiore orientamento alla mappatura e alla riprogettazione dei processi organizzativi, maggiore attenzione ai percorsi specifici della qualità nei contesti in cui sono centrali i processi di gestione e condivisione della conoscenza, maggiore disponibilità di strumenti per l'autovalutazione. Il tutto da collocare, auspicabilmente, dentro una pratica della qualità che risulti per un verso agevole, per l'altro capace di integrare in un'unica strategia diverse metodologie applicative.

Un modello particolarmente fertile e funzionale all'arricchimento dei percorsi della qualità in biblioteca è quello proposto dall'European Foundation for Quality Management (EFQM)⁴.

La metodologia EFQM è anch'essa dichiaratamente ispirata al TQM, ma non ha carattere prescrittivo e riconosce l'esistenza di una pluralità di approcci al perseguimento dell'eccellenza: «In considerazione della natura dell'organizzazione, del clima culturale in cui opera, della specificità del paese, del grado di modernizzazione raggiunto, del clima politico, [il modello EFQM] offre [...] una considerevole libertà d'interpretazione in funzione delle strategie appropriate a ogni singolo ente del settore pubblico»⁵.

L'eccellenza è intesa come eccezionale e durevole capacità di gestione organizzativa e di conseguimento dei risultati nella ricerca della soddisfazione dei clienti interni ed esterni e nell'impatto sociale.

Il modello EFQM si propone come uno strumento valutativo a disposizione delle organizzazioni: le aiuta a misurare in modo sistematico e globale i progressi realizzati verso il raggiungimento dell'eccellenza, a comprendere i propri ritardi, a trovare soluzioni migliorative. Esso ha anche il merito di guardare oltre l'orizzonte della certificazione, ma può essere facilmente raccordato con l'adozione degli standard ISO 9000.

3 Per le applicazioni di settore vedi *Applicare la norma UNI EN ISO 9001:2000 nelle biblioteche*, Milano: UNI, 2002. Meritano di essere ricordati qui i risultati della Biblioteca nazionale centrale di Firenze e della Berio di Genova.

4 L'European Foundation for Quality Management, <<http://www.efqm.org>>, un'organizzazione no profit, fu fondata nel 1988. Nel 1991 licenziò un modello di autovalutazione organizzativa, in base al quale vagliare le candidature all'European Quality Award (Premio Qualità Europeo), che viene assegnato ogni anno (dal 1996 anche alle organizzazioni pubbliche) e che è sostenuto dalla Commissione europea e dall'European Organization for Quality. Attualmente EFQM vanta oltre 850 organizzazioni affiliate, molte delle quali operanti nel settore pubblico.

5 European Foundation for Quality Management, *Il modello EFQM per l'eccellenza: settore pubblico e volontariato*, Brussels: EFQM; [Milano]: AICQ, 1999, p. 41.

Lo schema di riconoscimento

La EFQM ha elaborato uno schema di riconoscimento articolato in cinque livelli crescenti di eccellenza, da applicare alle organizzazioni, di qualsiasi settore, che vogliono intraprendere un percorso di miglioramento continuo:

Livello uno: *committed to excellence*

Livello due: *recognized for excellence*

Livello tre: *finalist*

Livello quattro: *prizewinner*

Livello cinque: *award winner*

I cinque riconoscimenti, che rappresentano altrettanti obiettivi di crescita, indirizzano gli sforzi organizzativi verso l'eccellenza, sono veicolo di coinvolgimento e valorizzazione del personale, assicurano visibilità esterna⁶. Ciascuno dei cinque livelli dà luogo al rilascio di uno specifico attestato e autorizza l'uso di un particolare marchio distintivo a fini commerciali e/o promozionali. Il livello uno e il livello due sono completamente svincolati dal Premio Qualità Europeo; i livelli tre, quattro e cinque fanno invece parte di un unico processo di partecipazione al premio.

Il livello uno è concepito per organizzazioni che siano all'inizio del loro percorso verso l'eccellenza. La EFQM aiuta queste organizzazioni a rendersi conto del loro attuale livello di prestazione e a individuare criticità e priorità di miglioramento. L'organizzazione candidata usa un questionario semplificato di autovalutazione, basato sui nove criteri del modello (illustrato più avanti), mediante il quale identifica i propri punti di forza, le aree da migliorare, le priorità. Successivamente essa elabora e poi attua un piano d'intervento per l'attivazione, entro 6/9 mesi, di almeno tre azioni migliorative, il cui esito è affidato alla valutazione di un esperto qualificato dalla EFQM. Questi, a seguito di una visita in loco, redige un "rapporto di validazione", che passa anche al vaglio di una Commissione di riconoscimento. In caso di parere favorevole, l'organizzazione ottiene l'attestato e l'autorizzazione a usare il marchio distintivo. Nel suo rapporto il valutatore avrà cura, tra l'altro, di segnalare i punti di attacco di nuovi, opportuni interventi migliorativi.

Il livello due è concepito invece per organizzazioni, o unità organizzative, già esperte nell'autovalutazione EFQM e contempla l'utilizzo del modello completo (nove criteri e trentadue sottocriteri). Per ottenere attestato e marchio corrispondenti a questo livello occorre dimostrare miglioramenti continui ed estesi per almeno tre anni. Le organizzazioni che raggiungono il secondo livello di riconoscimento possono essere considerate realtà ben gestite.

Il livello tre è per organizzazioni che partecipano al Premio Qualità Europeo. Richiede un notevole impegno organizzativo e molti livelli di validazione. Le organizzazioni che si classificano come finaliste al premio possono fregiarsi di un riconoscimento (attestato + marchio) che ne riconosce il prestigioso status di organizzazioni "modello".

Il livello quattro premia alcune delle organizzazioni finaliste con un riconoscimento che le colloca ai vertici europei.

Il livello cinque è riservato alla vincitrice assoluta del premio: attestato e marchio sono unici in Europa.

⁶ L'accesso ai livelli di eccellenza EFQM in Italia è offerto dall'AICQ - Associazione italiana cultura qualità, <<http://www.aicq.it>>, e dal CISQ - Federazione certificazione italiana sistemi qualità aziendali, <<http://www.cisq.com>>.

La partecipazione al premio non dovrebbe servire soltanto a ottenere importanti riconoscimenti formali. I benefici sono anche altri: si definiscono meglio identità, missione e strategie; ne escono incentivate la cultura e la pratica dell'autovalutazione e del miglioramento continuo e sistematico; si sviluppa nel management il gusto del confronto con altre organizzazioni o strutture; ci si posiziona rispetto alle migliori pratiche organizzative; crescono motivazione, spirito di gruppo e partecipazione del personale.

Gli otto concetti fondamentali dell'eccellenza

La EFQM segnala otto concetti fondamentali, a rispettare i quali è tenuta ogni organizzazione che voglia darsi obiettivi di eccellenza⁷:

- 1) orientamento ai risultati: i risultati si ottengono grazie alla capacità di tenere in equilibrio e soddisfare i bisogni dei diversi *stakeholder*;
- 2) *focus* sul cliente: occorre focalizzare l'attenzione sui bisogni dei clienti attuali e di quelli potenziali;
- 3) leadership e coerenza negli obiettivi: la leadership deve esprimere comportamenti chiari e dettati da unità di propositi; il leader deve creare un ambiente organizzativo favorevole all'eccellenza;
- 4) gestione per processi e fatti: l'organizzazione opera efficacemente quando si analizzano e si gestiscono in modo sistematico tutte le attività interrelate; decisioni e miglioramenti devono fondarsi su informazioni fattuali che rispecchino anche le percezioni degli *stakeholder*;
- 5) coinvolgimento e sviluppo delle persone: l'eccellenza è legata al pieno coinvolgimento, alla valorizzazione e alla crescita degli individui;
- 6) apprendimento, innovazione e miglioramento continui: il miglioramento continuo si ottiene in un contesto nel quale ci si preoccupi di gestire e condividere la conoscenza e di sostenere processi diffusi di apprendimento;
- 7) sviluppo della partnership: cooperare significa soprattutto condividere conoscenza e ottenere reciproci benefici dall'integrazione dei processi;
- 8) responsabilità pubblica: l'eccellenza non può prescindere da un approccio anche etico alla definizione delle finalità organizzative e dalla ricerca della legittimazione sociale.

Gli otto concetti rappresentano forse la sintesi più fedele e completa di quanto di meglio la cultura della qualità abbia sin qui espresso, superando anche alcuni degli impacci e delle rigidità tradizionali del TQM (una qualche autoreferenzialità, soprattutto).

La logica RADAR

Il modello EFQM poggia sulla logica RADAR⁸:

- Results* (risultati)
- Approach* (approccio)
- Deployment* (diffusione)
- Assessment* (valutazione)
- Review* (riesame)

⁷ Vedi European Foundation for Quality Management, *Il modello EFQM per l'eccellenza* cit., p. 7.

⁸ Ivi, p. 10-11.

La logica RADAR è una metodologia di valutazione. Serve a:

- definire i risultati che l'organizzazione intende raggiungere;
- pianificare un insieme integrato di approcci (ciò che si intende fare), coerenti con i propri obiettivi;
- diffondere sistematicamente gli approcci in tutta l'organizzazione;
- valutare gli approcci attraverso l'analisi dei risultati;
- riesaminare approcci, risultati e apprendimento in atto, mediante misurazioni regolari e valutazioni affidate a un ricco set di tecniche.

Sulla scorta dei riscontri RADAR s'identifica ciò che si deve migliorare, secondo una scala di priorità, e si pianificano le azioni di miglioramento.

Nove criteri, trentadue sottocriteri

La valutazione EFQM segue nove criteri: cinque sono classificati come fattori (ciò che si fa) e quattro come risultati (ciò che si ottiene)⁹.

| Fattori | Risultati, relativi a |
|------------------------|------------------------------|
| Leadership | Clienti |
| Politiche e strategie | Personale |
| Gestione del personale | Società |
| Partnership e risorse | Performance |
| Processi | |

Un'apposita nota esplicativa accompagna ciascun criterio e ne definisce i contenuti. In sintesi:

- per la leadership: in che modo i leader definiscono e promuovono missione e visione organizzative; elaborano e attuano i valori di riferimento; s'impegnano personalmente nella realizzazione del sistema gestionale;
- per le politiche e strategie: in che modo si realizzano missione e visione organizzative, centrandone strategicamente sulle esigenze degli *stakeholders* e sostenendole adeguatamente, attraverso politiche, piani, obiettivi e processi mirati;
- per la gestione del personale: in che modo si gestiscono, si sviluppano e si valorizzano le competenze del personale (individuali, di gruppo e organizzative); in che modo si collegano tali attività con le politiche e le strategie organizzative; in che modo le stesse attività sostengono l'efficacia e l'operatività dei processi;
- per la leadership e le risorse: in che modo si pianificano e si gestiscono le attività di cooperazione e le risorse interne, finalizzandole alle proprie politiche, strategie e operatività dei processi;
- per i processi: in che modo si progettano, si gestiscono e si migliorano i processi organizzativi, al fine di sostenere le proprie politiche e strategie, soddisfare clienti e *stakeholders*, creare valore;
- per i risultati relativi ai clienti: ciò che si consegue in relazione ai clienti esterni;
- per i risultati relativi al personale: ciò che si consegue in relazione al personale;
- per i risultati relativi alla società: ciò che si consegue in relazione alla comunità di riferimento (locale, nazionale e/o internazionale);
- per i risultati chiave di performance: ciò che si consegue in relazione agli obiettivi di performance.

⁹ Ivi, p. 12-29.

Il modello ha natura dinamica:

- con l'innovazione e l'apprendimento si rafforzano i fattori;
- i fattori portano a un miglioramento dei risultati;
- la misurazione dei risultati suggerisce soluzioni che incidono positivamente sui fattori.

Ciascun criterio è suddiviso in sottocriteri (per un totale di trentadue); ciascun sottocriterio propone, a titolo esemplificativo, diverse aree da considerare¹⁰.

| Criteri | Sottocriteri |
|---------------------------------|--|
| Leadership | Visione, missione, valori, modelli di riferimento Coinvolgimento nel promuovere lo sviluppo e attuare il miglioramento Interazione con clienti, fornitori, soggetti sociali Promozione della cultura dell'eccellenza all'interno dell'organizzazione, motivazione e valorizzazione del personale |
| Politiche e strategie | Esigenze e aspettative presenti e future degli <i>stakeholders</i> Misure di performance, ricerche, analisi ambientali Sviluppo, riesame e aggiornamento delle politiche e delle strategie Diffusione di politiche e strategie attraverso una rete di processi chiave Comunicazione e attuazione delle politiche e delle strategie |
| Gestione del personale | Pianificazione, gestione e sviluppo delle risorse umane Identificazione, sviluppo e sostegno delle conoscenze e delle competenze Coinvolgimento e responsabilizzazione del personale Comunicazione efficace Valorizzazione e motivazione del personale |
| Partnership e risorse | Gestione delle partnership esterne Gestione delle risorse finanziarie Gestione di immobili, attrezzature e materiali Gestione della tecnologia Gestione delle risorse informative e delle conoscenze |
| Processi | Progettazione e gestione dei processi Miglioramento dei processi e creazione di valore Progettazione e sviluppo di prodotti e servizi Realizzazione e fornitura di prodotti e servizi Gestione e miglioramento delle relazioni con i clienti |
| Risultati relativi ai clienti | Misure della percezione Indicatori di performance |
| Risultati relativi al personale | Misure della percezione Indicatori di performance |
| Risultati relativi alla società | Misure della percezione Indicatori di performance |
| Risultati chiave di performance | Risultati chiave di performance Indicatori chiave di performance |

¹⁰ *Ibid.*

Gli strumenti di autovalutazione

Insieme con altri, più sofisticati strumenti di valutazione, la EFQM ha predisposto una semplice scheda ricognitiva (*pathfinder card*), basata sulla logica RADAR e finalizzata all'individuazione delle aree organizzative da migliorare e alla messa a punto dei piani di miglioramento.

La *pathfinder card* è un elenco non prescrittivo di domande a risposta veloce, che funge da guida nelle attività di autovalutazione. Si può usare sia in relazione ai criteri, sia in relazione ai sottocriteri. Scelto il criterio o il sottocriterio, vi si applicano alcune domande predefinite. La scheda rivela i punti deboli su cui intervenire con azioni migliorative¹¹.

Il protocollo valutativo più ampio (matrice RADAR dei punteggi), utilizzato per assegnare i punteggi nell'ambito del Premio Qualità Europeo, si serve invece di una scala che va da zero a 1000 punti e che attribuisce pari peso (500 punti) a fattori e risultati, con l'individuazione di un massimo per ciascuno dei nove criteri¹².

| | | |
|---------------------------------|-----|-----|
| Leadership | 100 | 10% |
| Politiche e strategie | 80 | 8% |
| Gestione del personale | 90 | 9% |
| Partnership e risorse | 90 | 9% |
| Processi | 140 | 14% |
| Risultati relativi ai clienti | 200 | 20% |
| Risultati relativi al personale | 90 | 9% |
| Risultati relativi alla società | 60 | 6% |
| Risultati chiave di performance | 150 | 15% |

Come si vede, l'enfasi cade sulla misurazione dell'efficacia e della *customer/user satisfaction*, sul raggiungimento degli obiettivi di performance e sulla gestione dei processi. Quest'ultimo punto in particolare evidenzia, rispetto agli standard della qualità ISO, una più marcata sensibilità del modello EFQM verso la progettazione continua dei processi stessi, dei prodotti e dei servizi. Più in generale, la cultura della qualità e dell'eccellenza espressa dal modello EFQM si raccomanda, oltre che per gli intenti "pluralistici", anche per il deciso accento sulla valorizzazione delle competenze professionali, per l'importanza riconosciuta al nesso eccellenza/conoscenza (sostanzialmente assente nelle norme ISO 9001:2000 e 9004:2000), per l'incoraggiamento a sviluppare forme avanzate di cooperazione, per gli elementi di apertura verso il tema dell'impatto sociale della qualità¹³. Si tratta, nel complesso, di caratteristiche che ben si coniugano con la ricerca del cambiamento e del miglioramento delle biblioteche, in una fase in cui

– le biblioteche (tutte) avvertono l'esigenza di ripensare la propria funzione e i propri servizi di fronte a straordinarie trasformazioni nei processi di creazione, gestione e condivisione della conoscenza;

¹¹ Ivi, p. 32-33.

¹² Ivi, p. 34.

¹³ Tuttavia, il peso riconosciuto a quest'ultima voce appare ancora modesto se confrontato con la funzione sociale delle biblioteche e con il quadro, peraltro composito, dei rapporti tra servizio bibliotecario e collettività. È vero peraltro che, in ragione di proprie esigenze specifiche, le organizzazioni possono variare la distribuzione interna dei pesi da assegnare ai diversi criteri.

- la centralità e la soddisfazione dei clienti/utenti sono un'acquisizione culturale, un'opzione strategica e un obiettivo generalizzati, almeno in linea di principio;
- è matura in molte biblioteche la prospettiva di passare da modelli organizzativi di tipo verticale (per funzioni, per settori) a una più flessibile gestione per processi¹⁴ e per progetti¹⁵;
- è viva l'esigenza di ridefinire e far crescere i contenuti di conoscenza, ma anche peso e ruolo, della professione bibliotecaria;
- fervono le iniziative di cooperazione (tra biblioteche, nel settore ABM, con i privati)¹⁶ e l'interoperabilità è, prima che una soluzione informatica, un autentico valore organizzativo¹⁷.

Va ribadito che il modello EFQM lavora su criteri e priorità, fornisce un supporto autovalutativo, ma non si propone come standard per la gestione della qualità, lasciando lo spazio necessario per il ricorso ad altre culture e soluzioni gestionali. Può risultare, allora, particolarmente conveniente usarlo come validissimo strumento diagnostico e di orientamento generale, da supportare, quando e dove è necessario, con modalità squisitamente biblioteconomiche di analisi dei problemi e formulazione dei piani di miglioramento.

Applicazioni in biblioteca

Nel nostro paese non si conoscono ancora sperimentazioni significative di settore, anche se riferimenti al modello EFQM si trovano nella documentazione preliminare di un paio di progetti importanti (Biblioteca digitale italiana, Biblioteca europea di informazione e cultura)¹⁸. Diversa la situazione all'estero, come testimonia anche qualche intervento al recente appuntamento IFLA di Buenos Aires¹⁹. In campo europeo, tra i primi tentativi di costruire sistemi di autovalutazione esplicitamente ispirati alla elaborazione EFQM, vanno senz'altro menzionati quelli britannici. Già nel 1999 fu introdotto il LISIM (Library and Information Sector Improvement Model), strutturato in dieci criteri (leadership, politica e strategia, *focus* sul cliente, gestione del personale, gestione delle risorse, processi, *customer satisfaction*, soddisfazione del personale, impatto sulla società, performance com-

14 Cfr. Michele Santoro, *La gestione per processi in biblioteca: un'applicazione possibile?*, «Bibliotime», 7 (2004), n. 2, <<http://www.spbo.unibo.it/bibliotime/num-vii-2/santoro.htm>>.

15 Mi permetto di segnalare il mio *Pensare, lavorare per progetti*, in: *Gestire il cambiamento: nuove metodologie per il management della biblioteca*, a cura di Giovanni Solimine, Milano: Editrice Bibliografica, 2003, p. 145-235.

16 Per un inquadramento complessivo del tema rimando ad Anna Galluzzi, *Biblioteche e cooperazione: modelli, strumenti, esperienze in Italia*, Milano: Editrice Bibliografica, 2004.

17 Cfr. Claudio Leombroni, *Appunti per un'ontologia delle biblioteche digitali: considerazioni sulla Biblioteca digitale italiana*, «Bollettino AIB», 44 (2004), n. 2, p. 131.

18 Per la BDI vedi il rapporto di sintesi dello studio di fattibilità del 30 novembre 2000, disponibile all'indirizzo <<http://www.iccu.sbn.it/BDI-SDF-Sintesi.pdf>>; per la BEIC vedi il documento del progetto gestionale e organizzativo all'indirizzo <<http://www.beic.it/associazione/art13.html>>.

19 Mi riferisco a Analía Cañibano – Patricia Bargeró, *The never people: reaching out non-users in our communities*, intervento presentato alla 70th IFLA General Conference, Buenos Aires, 22-27 agosto 2004 e disponibile all'indirizzo <http://www.ifla.org/IV/ifla70/papers/163e_trans-Cañibano_Bargeró.pdf>. Il contributo descrive con grande passione le scelte organizzative della Biblioteca popular “Domingo F. Sarmiento” di General Villegas (Argentina).

plexiva)²⁰. Per ampiezza d'investimento organizzativo e professionale spicca tuttavia l'esperienza dei sistemi bibliotecari delle università spagnole²¹, nei quali il modello EFQM è diffusamente adottato e spesso contestualizzato in maniera approfondita e mirata, passando anche attraverso la pubblicazione, a partire dalla seconda metà degli anni Novanta, di diversi strumenti di orientamento²². Nella quasi generalità dei casi, gli obiettivi dell'autovalutazione sono individuati ed espressi con grande chiarezza. Prendiamo a esempio il *Dossier para la evaluación de biblioteca*, redatto dall'Unidad Técnica de Calidad dell'Universidad Pablo de Olavide di Siviglia e pubblicato nel marzo 2003: «potremmo concretizzare gli obiettivi ultimi dell'autovalutazione nei seguenti:

- sensibilizzare i responsabili dell'Università e della propria unità circa la necessità di valutare i risultati della medesima
- farsi eco delle preoccupazioni e necessità del contesto socio/economico nel quale si collocano
- orientare prodotti e servizi verso i diversi utenti
- identificare opportunità per aggiungere valore ai servizi che si offrono
- indagare i punti forti e deboli nella gestione ed erogazione di tutto il servizio della Biblioteca
- definire la missione della Biblioteca in funzione del valore dei servizi per la comunità universitaria o suoi gruppi d'interesse»²³.

Il percorso della valutazione, felicemente fondato su principi di trasparenza, comunicazione e partecipazione, vede il coinvolgimento di tutte le componenti interessate (bibliotecari, docenti, studenti, amministrazione) e si sviluppa in tre fasi: valutazione interna, valutazione esterna, valutazione finale.

La valutazione interna è curata da un apposito comitato di bibliotecari e utenti; è caratterizzata dalla raccolta sistematica di dati, informazioni e opinioni; è finalizzata alla stesura di un documento che registra aree forti e criticità (in ordine ai criteri e ai sottocriteri EFQM) e indica proposte di miglioramento²⁴. Spesso il documento è corredato di due

20 Vedi Margaret Kinnell – Bob Usherwood – Kathryn Jones, *Improving library and information services through self-assessment: a guide for senior managers and staff developers*, London: Library Association, 1999.

21 Vedi, per esempio, Julio Alonso Arévalo – María José Echeverría Cubillas – Sonia Martín Cerro, *La gestión de las bibliotecas universitarias: indicadores para su evaluación*, intervento che documenta l'utilizzo del modello EFQM a Salamanca, presentato al Seminario "Indicadores en la Universidad: información y decisiones", León, 9-11 giugno 1999 e disponibile alla pagina <<http://www.um.es/fccd/jagh/Indicadoresbualonso.PDF>>.

22 Vedi ora *Guía EFQM para la autoevaluación de bibliotecas universitarias*, coordinado por Miguel Duarte Barrionuevo, Córdoba: Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas, 2002. Molto utile è anche la lettura di Miguel Duarte Barrionuevo – Aurora Marquez Pérez, *Assessment of academic libraries in Andalusia (southern Spain): an EFQM-compliance guide*, intervento presentato alla 4th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Pittsburgh, 12-16 agosto 2001 e disponibile alla pagina <<http://www.libqual.org/documents/admin/barrionuevo.pdf>>.

23 Il dossier si trova all'indirizzo <http://upo.es/general/centros_depart/otros_centros/unidad_tecnica_calidad/sist_evaluacion/documentacion/documentos_trabajo/biblioteca/Dossier_eval_bibliotecas_03.doc> [traduzione mia].

24 Vedi, per esempio, *l'Autoinforme de evaluación de la Biblioteca Universitaria de Córdoba*, <<http://www.uco.es/webuco/buc/evaluacion/autoinforme.htm#1.%20LIDERAZGO>>.

tavole. La prima permette di visualizzare al meglio i punti forti e i punti deboli individuati, come nell'esempio che segue, riguardante il criterio 3 (gestione del personale)²⁵.

| Punti forti | | Punti deboli | |
|--------------------|--|---------------------|---|
| 1 | L'esistenza di un organo direttivo di caratteristiche bibliotecario. | 1 | L'assenza di un regolamento che disciplini il funzionamento dell'organo direttivo della Biblioteca e dell'organo tecnico di carattere collettivo. |
| 2 | La qualificazione dei manager e di tutto il personale che lavora in Biblioteca. | 2 | L'assenza di un documento che analizzi le risorse umane disponibili e le loro funzioni in relazione agli obiettivi. |
| 3 | La partecipazione a organi extrabibliotecari in relazione con le Risorse Umane. | 3 | L'assenza di meccanismi di verifica e valutazione delle capacità del personale in relazione alle sue funzioni. |
| 4 | L'esistenza di un Piano di formazione annuale. | 4 | L'assenza di un metodo o studio dei "carichi di lavoro" per raggiungere un equilibrio nell'assegnazione dei compiti. |
| 5 | La diffusione e conoscenza delle responsabilità etiche e legali. | 5 | La non conoscenza dei risultati della valutazione del Piano di formazione del "Gabinete". |
| 6 | Missione e traguardi della Biblioteca sono ampiamente diffusi. | 6 | L'assenza di una normativa per disciplinare il coinvolgimento dell'EDB nei processi di selezione e promozione del personale. |
| 7 | Il coinvolgimento dell'EDB nel progetto e nei processi di selezione e promozione del personale. | 7 | La mancanza di valutazione documentata dei parametri di personale. |
| 8 | L'offerta variegata di funzioni. | 8 | L'assenza di procedimenti documentati in relazione alla pianificazione e alle strategie in materia di personale. |
| 9 | La formulazione di obiettivi di miglioramento continuo. | 9 | L'assenza di un regolamento documentato che sostenga il coinvolgimento nel miglioramento. |
| 10 | L'ambiente di lavoro cooperativo. | 10 | La mancanza di incentivi individuali. |
| 11 | L'esistenza di un organo collettivo di carattere tecnico. | 11 | L'assenza di valutazione del grado di comunicazione nelle unità [di lavoro]. |
| 12 | L'esistenza di profili professionali per ciascun posto di lavoro, rivisti e aggiornati periodicamente. | | |
| 13 | La recente approvazione di un incentivo economico nell'ambito delle università andaluse. | | |
| 14 | La delega decisionale. | | |
| 15 | L'esistenza di flussi di comunicazione multidirezionali. | | |

La seconda tavola presenta le azioni di miglioramento da intraprendere, segnalando le priorità, le scadenze e le responsabilità di esecuzione²⁶.

²⁵ L'esempio è tratto dal recente (febbraio 2004) *Autoinforme de evaluación de la Biblioteca de la Universidad de Málaga*, <<http://www.uma.es/servicios/biblioteca/InformeAutoevaluacionBibliotecaUMA.pdf>> [traduzione mia]. L'acronimo EDB sta per Equipo de Dirección de Biblioteca.

²⁶ *Ibid.* Per gli acronimi: EG = Equipo de Gobierno; JS = Jefes de servicio y directores de bibliotecas; RPT = Relación de puestos de trabajo; RGC = Reuniones generales de coordinación; CS = Consejo social.

| N. | Testo della proposta | Priorità | | | Termine per l'esecuzione | Responsabilità dell'esecuzione |
|-------|---|----------|-------|-------|--------------------------|--|
| | | Alta | Media | Bassa | | |
| 3.1 | L'elaborazione di regolamenti e normative che regolino in forma documentata: | | | | | Elaborazione: EDB, JS, RGC, Personale. Approvazione: CS, EG |
| 3.1.a | La pianificazione e le strategie in materia di personale. | | x | | Entro 04/05 | |
| 3.1.b | Il funzionamento dell'organo direttivo e collettivo di carattere tecnico della Biblioteca. | X | | | Dicembre 2004 | |
| 3.1.c | Il coinvolgimento dell'EDB nei processi di selezione e promozione del personale. | | | x | Entro 04/05 | |
| 3.1.d | Il rinnovo dei compiti del personale. | | x | | Entro 04/05 e seguenti | |
| 3.1.e | Il coinvolgimento del personale nel miglioramento continuo. | X | | | Dicembre 2004 | |
| 3.1.f | Gli incentivi per l'organico. | | x | | Entro 04/05 e seguenti | |
| 3.2 | Valutazione e verifiche continue che facilitino la gestione e l'analisi de: | | | | | EDB, JS |
| 3.2.a | Le risorse umane disponibili e le loro funzioni in relazione agli obiettivi. | X | | | Entro 03/04 | |
| 3.2.b | Le capacità del personale in relazione alle funzioni assegnate. | | x | | Entro 04/05 | |
| 3.2.c | La misurazione dei "carichi di lavoro" per equilibrare l'assegnazione dei compiti. | | x | | Entro 03/04 e seguenti | |
| 3.2.d | I livelli di soddisfazione del personale. | X | | | Entro 03/04 | |
| 3.2.e | I parametri del personale. | X | | | Entro 03/04 | |
| 3.2.f | Il grado di comunicazione nelle unità di lavoro e l'efficacia nella delega di funzioni. | X | | | Entro 03/04 | |
| 3.3 | Completare interamente la RPT del servizio e la sua revisione e aggiornamento periodici. | X | | | Entro 03/04 e seguenti | Gerencia, EDB, JS |
| 3.4 | Aumentare sostegno e finanziamento per frequentare corsi e giornate esterne di carattere specifico. | | x | | Entro 04/05 | Gabinete de Formación, EDB |
| 3.5 | Facilitare l'accesso ai risultati della valutazione del Piano di formazione della Biblioteca. | X | | | Entro 03/04 e seguenti | Gabinete de Formación, EDB |

La valutazione esterna è eseguita da un comitato di esperti provenienti da altre organizzazioni²⁷, i quali partono dal documento di valutazione interna, effettuano una visita ispettiva e producono a loro volta un report, con finalità di commento e validazione delle proposte uscite dalla fase precedente²⁸.

La valutazione finale è una fase di sintesi delle due precedenti, di completamento del processo valutativo e di stesura del piano d'azione per il miglioramento del sistema²⁹.

L'esperienza spagnola si sta sviluppando in un periodo di cambiamento delle biblioteche universitarie: alle tradizionali funzioni di mediazione e fornitura documentaria e informativa tende, per esempio, ad affiancarsi l'erogazione di nuovi servizi per la formazione a tutto campo³⁰. Si privilegiano perciò tecniche valutative in grado di monitorare la direzione e la consistenza del cambiamento stesso. Il modello EFQM è considerato il più adatto allo scopo, in virtù del suo impianto multidimensionale e globale, tra l'altro pienamente compatibile con gli standard della qualità ISO: «Both models have begun to converge, although not has the result of any planned collaboration. ISO 9000:2000 sets out specific requirements for a quality management system, according to which the library must demonstrate its ability to provide products consistently to users, who need these products to be adjusted to certain *Known and accepted specifications*, and concludes by recommending processes for continuous improvement and for the prevention of non-compliance. As a result, the ISO standard is rendered not only more flexible and perfectly capable of being adapted for use whit service-providing organizations, but it is also brought more closely into line with the EFQM excellence model: user satisfaction and continuous improvement»³¹.

Molto frequente, sempre nelle biblioteche universitarie spagnole, è l'uso della matrice di eccellenza, uno strumento adattabile alle esigenze delle singole organizzazioni, che la EFQM mette a disposizione dei team di management (soprattutto quelli composti da un numero esiguo di persone), perché possano valutare semplicemente e velocemente i loro progressi³². Si tratta di descrivere una serie di attività (o traguardi) per ciascuno dei nove criteri, disponendole lungo una scala di misurazione da 1 a 10. La tabella seguente contiene, in forma ridotta, un esempio relativo al criterio 5 (processi)³³.

27 Nel caso della Biblioteca y Archivo de la Universidad de Almería il comitato di esperti era composto, per esempio, da Joan Bravo (Agencia Catalana de Evaluación), Tony Bainton (SCONUL) e Severiano Hernández (Biblioteca Universitaria de Salamanca).

28 Un buon esempio è l'*Informe de evaluación externa de la biblioteca universitaria [de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria]*, <<http://biblioteca.ulpgc.es/fichdes/informe.pdf>>.

29 Vedi, a tal proposito, l'*Informe final de autoevaluación de la Biblioteca de la Universidad Carlos III de Madrid*, <<http://www.uc3m.es/uc3m/serv/BIB/EVA/FINAL/intfinal.htm>>. Il modello seguito a Madrid, mutuato dall'esperienza catalana, introduce alcune variazioni al protocollo EFQM, dando maggiore risalto alla soddisfazione degli utenti e alla valutazione dei servizi rispetto all'analisi dei processi.

30 Vedi Miguel Duarte Barrionuevo – Aurora Marquéz Pérez, *Assessment of academic libraries* cit.

31 *Ibid.*

32 Vedi European Foundation for Quality Management, *La valutazione dell' eccellenza*, Brussels: EFQM; [Milano]: AICQ, 1999, p. 14-19.

33 L'esempio è tratto dall'*Autoinforme de evaluación – Anexo 1* della Biblioteca Nicolas Salméron (Universidad de Almería), che si trova all'indirizzo: <http://www.ual.es/Universidad/Biblioteca/evaluacion/autoinforme/oo.Autoinforme.1_1.pdf> [traduzione mia].

Criterio 5. Processi

- 10 S'intendono i processi a valore aggiunto come formalmente controllati e continuamente migliorati
- 9 Si può dimostrare l'esistenza di un sistema di gestione della qualità
- 8 Il rendimento del processo coincide in maniera dimostrabile con i requisiti esplicativi per gli utenti
- 7 Esiste un meccanismo stabilito per sviluppare e utilizzare le misure adeguate alla valutazione dei processi chiave
- 6 Il processo risultante si revisiona e ritorna al ciclo di miglioramento
- 5 S'identificano e applicano meccanismi di miglioramento per i processi chiave a valore aggiunto
- 4 S'identificano meccanismi di miglioramento dei processi e si stabiliscono obiettivi di miglioramento
- 3 Si stima l'efficacia del processo chiave esistente
- 2 S'identificano i processi chiave a valore aggiunto, si rappresentano in una forma grafica e/o si documentano. Si stabilisce la pertinenza del processo
- 1 S'identificano i principali processi nella biblioteca

L'approccio con matrice garantisce discreti vantaggi: è pratico, favorisce il coinvolgimento del personale e le discussioni di gruppo, consente di visualizzare lo stato dell'arte (il proprio posizionamento) e di darsi obiettivi precisi per ciascuno dei criteri del modello. Tra gli svantaggi sono però da sottolineare l'assenza di un elenco di punti di forza e di debolezza e un nesso labile con i sottocriteri del modello EFQM³⁴.

Conclusioni

Approcci, percorsi e strumenti per una pratica seria, condivisa, non occasionale di autovalutazione³⁵: senza dubbio è questo il contributo maggiore che il modello EFQM sta già fornendo alle biblioteche, alla loro ricerca della qualità e, in alcuni casi, dell'eccellenza. L'autovalutazione (sarà magari banale ripeterlo, ma poi...) è indispensabile alla qualità, perché obbliga a interrogarsi sulla direzione di marcia della biblioteca, sul cammino già fatto, sulla strada ancora da percorrere; crea un linguaggio comune, una propensione alla diagnosi organizzativa e un solido terreno di scambio delle conoscenze; responsabilizza le persone e le fa crescere professionalmente; si nutre di discussione, consenso, buona comunicazione; stimola il confronto con le altre organizzazioni e strutture; aiuta a individuare priorità, a prendere decisioni, a orientare gli investimenti organizzativi e di servizio verso il cambiamento e il miglioramento. Tutte buone ragioni (ma se ne potrebbero aggiungere molte altre) per acquisirla stabilmente

34 Vedi European Foundation for Quality Management, *La valutazione dell'eccellenza cit.*, p. 19.

35 «con il termine 'Autovalutazione' si intende un'analisi esauriente, sistematica e periodica delle attività e dei risultati di un'organizzazione» (ivi, p. 8). Il processo generale di autovalutazione si svolge, secondo EFQM, in otto fasi:

- ottenere e sviluppare l'impegno del management
- pianificare l'autovalutazione
- selezionare e formare il team per la gestione dell'autovalutazione
- comunicare il piano di autovalutazione
- condurre l'autovalutazione
- definire il piano d'azione
- realizzare il piano d'azione.

Segue la revisione dello stato di avanzamento del processo (ivi, p. 11). Il tutto è ben illustrato da Andrea Chiarini, *Total Quality Management: modelli e strumenti di gestione totale della qualità. Six Sigma, EFQM...* Milano: Franco Angeli, 2004, p. 94-98.

nel ciclo gestionale di ogni biblioteca. Anche nel nostro paese, dove nell'ultimo quindicennio non è mancato un diffuso impegno nel campo della misurazione e valutazione dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi bibliotecari³⁶, appare oggi indispensabile allargare il quadro concettuale della valutazione stessa, aprendola all'analisi degli aspetti più strettamente organizzativi (leadership, strategie, processi, attività dei settori funzionali e loro interrelazioni ecc.) e soprattutto a una visione d'insieme (fattori e risultati) del funzionamento delle strutture. Queste ultime sono alle prese con scenari ambientali inediti, con la competizione globale, con le problematiche del digitale³⁷, e sono investite, almeno nelle realtà medie e grandi, da una significativa crescita della complessità interna (impatto delle tecnologie della comunicazione, divaricazione d'interessi e obiettivi fra i settori funzionali, crescita delle aspettative del personale, sensibilità per l'apprendimento organizzativo, sviluppo di nuove esperienze di cooperazione ecc.)³⁸: c'è bisogno di adeguare le pratiche di valutazione a queste forme, molto estese e diversificate, del cambiamento. Necessariamente adattato al nostro contesto, il modello EFQM si presterebbe in modo egregio ad accompagnare un simile, importante cambio di passo teorico e applicativo.

36 Cfr. Anna Galluzzi, *Modelli e strumenti per la valutazione dell'efficacia*, in: *Gestire il cambiamento* cit., p. 289-385.

37 Cfr. Giovanni Solimine, *La biblioteca: scenari, culture, pratiche di servizio*, Roma; Bari: Laterza, 2004. Mi riferisco, in particolare, al primo capitolo dell'opera: *L'universo digitale e l'accesso alla conoscenza*, p. 3-35.

38 Su alcuni di questi punti si sofferma Lyndon Pugh, *Change management in information services*, Aldershot: Gower, 2000.

Self-assessment, skill, excellence: the EFQM model in the library

by Giovanni Di Domenico

Starting from the 1990s, the library world began to deal with the organizational culture of quality, with studies and applications that referred mainly to Total Quality Management (TQM), to ISO standards and the questions of *customer (user) satisfaction*. The new ISO 9000 standard in this matter, greatly influenced by TQM, aroused a certain amount of interest for such questions as standardization, implementation of management systems for quality and certification.

The culture and horizon of quality, especially in public and service structures, can moreover still be extended, and this in more than one aspect: greater involvement of the *stakeholders* in evaluation and service improvement activities, greater orientation towards the mapping and replanning of organizational processes, greater attention to the specific systems of quality in the contexts in which the processes of management and knowledge-sharing are central, greater availability of tools for self-assessment. All this should be arranged, hopefully, within a practice of quality that should be on the one hand easy to handle and, on the other, capable of integrating in one strategy various methods of application.

A particularly fruitful and functional model for enriching the quality systems in the library is that proposed by the European Foundation for Quality Management (EFQM).

This method is again openly inspired by the TQM, but is not of an obligatory nature and it acknowledges that there are a number of approaches to the pursuit of excellence. The EFQM offers itself as an evaluation tool available to organizations: it helps them to systematically and globally measure the progress achieved towards attaining excellence, to understand their delays, to find improvement solutions. It also has the virtue of looking beyond the horizon of certification, but can be easily connected with the adoption of the ISO 9000 standard.

The article illustrates the EFQM method in which the emphasis falls on the measurement of effectiveness and of *customer/user satisfaction*, on the achievement of the performance objectives and on the management of the processes. With respect to the ISO quality standards, the latter point in particular demonstrates a more noticeable sensitivity of the EFQM model towards the continuous planning of the processes themselves, of the products and of the services. In more general terms, the culture of quality and excellence expressed by the EFQM model is recommended, not only because of the “pluralistic” goals, but also because of its clear accent on the development of professional skills, the acknowledged importance assigned to the excellence/knowledge connection (fundamentally absent in the ISO 9001:2000 and 9004:2000 standards), the encouragement to develop advanced forms of cooperation and because of

GIOVANNI DI DOMENICO, Università degli studi di Urbino “Carlo Bo”, Istituto di studi per la tutela dei beni archivistici e librari, Piano S. Lucia 6, 61029 Urbino, e-mail giodidomenico@libero.it.

the elements of opening towards the theme of the social impact of quality.

Some interesting experiments of this model are illustrated. These were carried out within Spanish university libraries.

Approaches, systems and tools for a serious, shared practice, one that is also occasionally of self-assessment: without a doubt this is the greatest contribution that the EFQM model is already providing to libraries, to their search for quality and, in some cases, for excellence.