

ESEMPIO**A Singapore hanno reinventato le biblioteche**

Fonte: World of Asia/Alamy Images

Hanno ancora senso le biblioteche tradizionali in un mondo in cui informazione e intrattenimento sono dominati dai media digitali? In quasi tutto il mondo già da qualche tempo si registra un calo nei prestiti delle biblioteche locali. Perché? Spesso le biblioteche sono chiuse quando la gente avrebbe la necessità di utilizzarle, e quando sono aperte in genere offrono libri ormai vecchi, impongono noiose code per il ritiro o la restituzione dei libri, sono servite da personale poco collaborativo o inavvicinabile il cui unico compito sembra quello di mantenere il silenzio. Come se non bastasse, sulle biblioteche incombe la minaccia di Internet, una fonte d'informazioni facile da usare ed efficiente. Ci sono tuttavia biblioteche che si stanno dando da fare per cambiare quest'immagine. Il National Library Board (NLB) di Singapore ha ideato e attuato un piano di

miglioramento radicale per trasformare il sistema bibliotecario del piccolo paese asiatico: l'intento è quello di rendere le biblioteche, da spazi puramente funzionali, degli accoglienti spazi sociali. Oggi le biblioteche hanno una caffetteria, sono situate in prossimità di aree commerciali e sono integrate nella comunità, che vi vede degli accoglienti rifugi in cui rilassarsi, incontrare amici e condividere la compagnia di altre persone con la passione della lettura. L'iniziativa di miglioramento ha avuto tale successo che si è registrato un significativo aumento delle presenze, e molte biblioteche nel mondo hanno copiato il modello di Singapore.

Uno dei primi passi nel percorso di miglioramento è stata la definizione di una serie di "standard di servizio" relativi a cinque aree (servizio al cliente, collezioni a stampa, gestione bibliotecaria, programmi, e amministrazione e gestione del personale), che coprono attività come lo svolgimento dei programmi, gli orari di apertura, la disposizione dei volumi sugli scaffali, la risposta alle telefonate e i tempi di risposta alle e-mail. Appositi team effettuano verifiche e controlli a fronte di tali standard, e sono previsti premi e riconoscimenti per le biblioteche e i singoli dipendenti che si distinguono per la propria performance. Un aspetto particolarmente importante è il costante riesame e miglioramento dei processi. Il NLB ha modificato il processo di valutazione della performance delle biblioteche, passando a un sistema che, invece di poggia- re soltanto sul giudizio dei supervisori, adotta criteri maggiormente obiettivi e si avvale anche dell'apporto del personale e dei lettori. Sono state anche definite delle misure e degli standard per le operations e il servizio di front-line al cliente, tra cui l'introduzione di misure di performance come, per esempio, il rapporto fra reclami e complimenti. Anche la formazione del personale è considerata un fattore chiave ai fini del miglioramento e ai dipendenti è richiesto di seguire

corsi di aggiornamento per circa 60 ore all'anno. Per il personale di front-line, per esempio, potrebbe trattarsi di addestramento al servizio clienti su argomenti come i rapporti con clienti difficili o la gestione dei reclami.

Dopo qualche tempo i dipendenti hanno cominciato a riscontrare qualche successo originato dai cambiamenti da essi stessi proposti, e questo ha accresciuto la loro fiducia e determinato ulteriori miglioramenti nel servizio. Il NLB ha incoraggiato questo approccio con l'introduzione di riunioni denominate "Fai domande stupide", durante le quali ai dipendenti è richiesto di porre sul tappeto questioni apparentemente banali, ma in realtà importanti, sulla base della convinzione che «non esistono domande stupide, solo risposte stupide», come ha osservato un alto dirigente. A rendere efficaci queste iniziative contribuiscono anche sistemi di raccolta dei suggerimenti del personale e incentivi salariali per premiare i successi, accanto all'analisi delle esigenze di formazione e allo sviluppo individuale dei dipendenti basato su piani di formazione personalizzati.

A un livello più strutturale, alcuni dei miglioramenti innovativi sono stati il risultato di interventi di *business process re-engineering* (BPR), mediante una metodologia articolata su una serie di fasi fondamentali:

- *Definizione della visione*, per riaffermare la visione del NLB sulle proprie attività future e su iniziative specifiche.
- *Identificazione dei processi fondamentali*, per individuare le aree chiave ai fini del BPR, definire gli obiettivi di performance e formare gruppi di lavoro per ciascuna area chiave.
- *Analisi dei processi*, per mappare in dettaglio i processi in atto al fine di conseguire i miglioramenti connessi agli obiettivi di performance definiti.
- *Redazione del piano*, per aggregare e integrare tutte le indicazioni di cambiamento e per mettere bene a fuoco le questioni riguardanti l'intera organizzazione, come l'infrastruttura tecnologica, le risorse umane, la struttura organizzativa e il servizio ai clienti.
- *Pianificazione dell'attuazione*, per elaborare un piano esaustivo delle attività di implementazione necessarie per passare dalla situazione corrente a quella futura auspicata.

Il team di BPR, alle dirette dipendenze del CEO, ha condotto un riesame dei processi interni fondamentali, con il principale obiettivo di mettere a punto una serie di progetti e strategie integrati per porre il NLB in grado di gestire la sua rete in rapida espansione di biblioteche con standard da ventunesimo secolo. Il team aveva il compito di identificare, analizzare e riprogettare i processi di business fondamentali allo scopo di eliminare ridondanze e inefficienze. Tra i processi fondamentali figuravano:

- *Time-to-market*: le attività necessarie per acquisire i libri in biblioteca, tra cui la scelta dei titoli, l'acquisto, la catalogazione, la processazione, il trasporto, la confezione e la disposizione sugli scaffali.
- *Time-to-checkout*: le attività comprese fra il momento in cui un lettore manifesta interesse per un libro e quello in cui lascia la biblioteca dopo aver concluso le operazioni di prestito.
- *Time-to-shelf*: le attività comprese fra il momento in cui un lettore si rivolge all'addetto alla restituzione dei volumi in prestito e quello in cui il libro restituito viene ricollocato nello scaffale, nuovamente a disposizione dei lettori.
- *Time-to-information*: le attività comprese fra il momento in cui un lettore presenta una richiesta di informazioni e quello in cui ritiene evasa con soddisfazione la propria richiesta.
- *Pianificazione, realizzazione e ristrutturazione delle biblioteche*: le attività relative alla pianificazione, alla costruzione/ristrutturazione, al trasloco e a tutti gli aspetti logistici coinvolti nella realizzazione di nuove biblioteche e nel miglioramento di quelle esistenti.

Oltre ad avvalersi di un approccio BPR, il NLB era intenzionato a sfruttare a fondo la tecnologia. È stato infatti il primo sistema bibliotecario del mondo a introdurre sperimentalmente la tecnologia di identificazione a radiofrequenza (RFID) per creare il proprio sistema di gestione bibliotecaria elettronica. Le etichette RFID (o meglio, il *transponder* contenuto nell'etichetta "smart") ricevono in radiofrequenza le richieste di informazioni da parte del dispositivo *client* e vi rispondono, rendendo possibile il recupero, l'immagazzinamento e la condivisione di informazioni in remoto e in automati-

ESEMPIO ● A Singapore hanno reinventato le biblioteche (segue)

co. A differenza dei codici a barre, che devono essere scannerizzati manualmente, l'etichetta RFID notifica via radio la propria presenza e invia automaticamente al dispositivo lettore i dati relativi all'articolo. A Singapore sono state installate etichette RFID su 10 milioni di volumi, facendo del NLB uno dei massimi utilizzatori mondiali di questa tecnologia.

Il tempo che i clienti devono passare in coda si è drasticamente ridotto, poiché sia la consegna sia il ritiro dei libri sono automatizzati; anzi, grazie alla tecnologia RFID, i volumi possono essere restituiti nei punti di consegna di qualsiasi biblioteca del sistema. Il NLB, tuttavia, ha posto molta attenzione a far sì che tutta questa tecnologia non finisse per intimidire e allontanare i clienti: i lettori più giovani hanno familiarità con i computer e i dispositivi per la ricerca, il prestito e la restituzione dei libri, e con operazioni come la creazione e il controllo del proprio account (e persino con il pagamento delle multe), ma alcuni lettori più anziani hanno avuto bisogno di aiuto. Così, il NLB ha formato una squadra di volontari (tra cui anche persona anziane) per aiutare i lettori meno tecnologici a familiarizzare con i nuovi sistemi.

Nonostante tutta questa enfasi sul BPR e l'utilizzo delle tecnologie più avanzate, il NLB non cessa di sottolineare l'importanza del contributo del personale: «Quando si pongono delle sfide, i nostri collaboratori non esitano ad affrontarle, ottenendo risultati meravigliosi. Questo avviene perché l'organizzazione è molto aperta al cambiamento. In questo atteggiamento sta la chiave di tutto. È possibile innovare perché tutti hanno la giusta mentalità, tutti vorrebbero vedere le cose fatte in modo diverso. Il miglioramento di ogni singolo aspetto dell'attività delle nostre biblioteche è parte integrante del lavoro di ognuno di noi. Tutti, dirigenti e dipendenti, hanno il dovere di impegnarsi nei progetti di miglioramento, molti dei quali sono interfunzionali, cioè coinvolgono personale di diverse funzioni nella soluzione di problemi specifici segnalati dai dipendenti o dai clienti. Spesso costituiamo anche dei piccoli team di miglioramento, che producono idee, verificano le proprie proposte e, quando hanno successo, le discutono e condividono in apposite riunioni con il personale delle altre biblioteche. Laddove appropriato, le idee o i piani di attuazione rivelatisi efficaci vengono adottati da tutte le biblioteche. Anche se ciò è considerato un aspetto normale e naturale del nostro lavoro, i dipendenti che presentano idee e proposte valide ottengono premi e riconoscimenti».

Fonte: tratto da un caso di studio scritto da Robert Johnston, Chai Kah Hin e Jochen Wirtz (National University of Singapore) e Christopher Lovelock (Yale University). Adattamento autorizzato.

ESEMPIO ● Il miglioramento in Heineken



Fonte: Bloomberg/Alamy Images

La Heineken International produce birra che viene venduta in tutto il mondo e opera in più di 170 paesi con marchi come Heineken e Amstel. Alcuni anni fa l'unità di imbottigliamento di Zoeterwoude, in Olanda, si è trovata di fronte a due problemi. In primo luogo doveva migliorare i processi operativi per ridurre i costi. In secondo luogo, doveva migliorare l'efficienza delle linee produttive per aumentare la capacità. In alternativa avrebbe dovuto installare un'altra linea di imbottigliamento. Si è data l'obiettivo di migliorare del 20% l'efficienza operativa perché appariva ambizioso ma raggiungibile. Ha deciso anche di focalizzare il progetto di miglioramento intorno a due temi: (a) ottenere dei dati operativi analitici su cui basare le decisioni di miglioramento, e (b) modificare la cultura delle operations per promuovere un processo decisionale rapido ed efficace. Prima dell'iniziativa di miglioramento, lo staff di progetto dello stabilimento di Zoeterwoude aveva sempre affrontato il problem solving come attività ad hoc, da esercitare solo quando le circostanze la rendevano inevitabile. Per contro, l'iniziativa di miglioramento ha insegnato al personale a usare varie tecniche di problem solving come i diagrammi causa-effetto e i diagrammi di Pareto (illustrati oltre nel capitolo).

“Fin quando non abbiamo iniziato a usare queste tecniche”, racconta Wilbert Raaijmakers, direttore di Heineken Olanda, “c'era scarso accordo sulle cause dei problemi. C'era poca comunicazione tra i vari reparti e i vari livelli organizzativi. Per esempio, gli addetti alla manutenzione erano convinti che i blocchi della produzione fossero causati da errori degli operatori, mentre questi ultimi erano convinti che fossero causati da una manutenzione inadeguata”. L'uso di informazioni più precise, di analisi più efficaci e di tecniche di miglioramento ha aiutato il personale a identificare e a emenda-

re le cause profonde dei problemi. Essendoci tanti potenziali miglioramenti da introdurre, i team interni sono stati invitati a fissare delle priorità che riflettessero il target complessivo di miglioramento. È stato anche diffusamente utilizzato il raffronto della performance con dei target prefissati per misurarne i progressi.

I team di miglioramento sono stati “responsabilizzati, organizzati e motivati” prima dell’avvio dell’iniziativa, attraverso il programma aziendale di “cambiamento culturale”. “Il suo scopo”, secondo Wilbert Raaijmakers, “era prendere le distanze da un modello di comando e controllo ed evolvere verso un’organizzazione più orientata al team”. Da questo punto di vista si è rivelato fondamentale un programma finalizzato a migliorare le competenze e le conoscenze dei singoli operatori attraverso corsi di formazione specifici. Tuttavia, l’iniziativa di cambiamento ha messo in luce diversi altri problemi. Per esempio, si è scoperto che i dipendenti erano più inclini al miglioramento quando la domanda era elevata, mentre era più difficile motivarli quando le pressioni per la produzione si attenuavano. Per superare questo vincolo, la comunicazione è stata migliorata in modo che i dipendenti fossero costantemente informati dei futuri livelli di produzione e dei programmi di formazione e delle attività di manutenzione che erano in programma nelle fasi di domanda bassa; si è capito così che è difficile convincere le persone a cambiare se non sono consapevoli della ragione che sta alla base del cambiamento. In ogni caso alcuni dipendenti preferivano nettamente i metodi tradizionali, e alcuni team leader erano più bravi di altri a promuovere il cambiamento. Molti dipendenti avevano bisogno di coaching, rassicurazione e addestramento formale per imparare a farsi carico dei problemi. Alla fine dei dodici mesi, il progetto di miglioramento aveva raggiunto l’obiettivo del 20% consentendo allo stabilimento di accrescere i volumi esportati e di ridurre significativamente i costi. Ma Wilbert Raaijmakers vede ulteriori spazi di miglioramento. “L’ottimizzazione di un’organizzazione è un processo che non ha mai fine. Se ti rilassi e ripeti domani la stessa cosa che hai fatto oggi non ce la farai mai. Dobbiamo restare concentrati sugli ultimi sviluppi e sfruttare appieno le relative informazioni”.

Fonte: Sito web EFQM (European Foundation for Quality Management): www.efqm.org.