

Titulus 97

si svolge sotto



l'Alto Patronato
del Presidente
della Repubblica

con il patrocinio di

Ministero dell'Università
e della ricerca scientifica
e tecnologica

Ministero per i Beni
Culturali e Ambientali

Conferenza dei Rettori
delle università italiane

in collaborazione con

Ufficio centrale
per i beni archivistici

Soprintendenza
archivistica
per il Veneto

Associazione nazionale
archivistica italiana

Centro studi e ricerche
di informatica
e documentazione
"T. Schelleberg"

Archilab
Laboratorio
per l'applicazione
delle nuove tecnologie
agli archivi

e con

la Repubblica.it
UNIVERSITÀ

DINOILL



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
Direzione Amministrativa – Archivio Generale di Ateneo

1^a Conferenza organizzativa
degli archivi delle università italiane

Titulus 97



*verso la creazione di un sistema
archivistico universitario nazionale*

22-23 ottobre 1998

Università degli Studi di Padova
Palazzo del Bo – Aula Magna "Galileo Galilei"



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
Direzione Amministrativa – Archivio Generale di Ateneo

Titulus 97

*verso la creazione di un sistema
archivistico universitario nazionale*

Atti
della 1^a Conferenza organizzativa
degli archivi delle università italiane

a cura di
Gianni Penzo Doria

CLEUP – Padova, 1999

RENZO SCORTEGAGNA

(con disegni di Andrea Semerano)

L'organizzazione e l'archivio

Premessa

Leggendo in fretta il titolo di questo intervento, si potrebbe pensare ai problemi dell'organizzazione dell'archivio, problemi che certamente assillano tutti coloro che operano e studiano gli archivi. Non è questo invece il mio intento; piuttosto mi prefiggo di riflettere sul rapporto tra l'archivio e l'organizzazione o, meglio ancora, sulla collocazione dell'archivio nell'organizzazione, per contribuire in tal modo, almeno mi auguro, a capire meglio le sue finalità, i suoi significati e le sue funzioni.

Desidero richiamare innanzitutto due questioni, che possono considerarsi premessa a quanto dirò di seguito, così da evitare possibili equivoci o interpretazioni scorrette.

In primo luogo va sottolineata l'assoluta integrazione esistente tra l'archivio e il protocollo; qui parlerò sempre di archivio, perché questo è il tema generale di riflessione, ma è implicito che mi riferisco sempre anche al protocollo, senza il quale l'archivio non esisterebbe. Questo non significa voler affermare che archivio e protocollo sono la medesima cosa, ma semplicemente ribadire che l'uno non può vivere senza l'altro, al punto che non è distinguibile la funzione che svolgono all'interno dell'organizzazione. Possono esserci esigenze analitiche e operative per cui si parli separatamente di archivio e di protocollo, ma ciò non può mai avere effetti diretti sull'organizzazione e sulla gestione dell'ente o dell'azienda interessati, i quali peraltro

devono conservare un'idea unitaria e fortemente integrata dell'uno e dell'altro.

La seconda questione riguarda l'impatto che si ha con l'archivio, in quanto tale e con l'organizzazione piú in generale. Sia l'archivio che l'organizzazione sono per ciascuno di noi un'esperienza, nel senso che essi entrano nella nostra vita quotidiana, offrendoci elementi di riferimento, sia nella costruzione dei nostri linguaggi, che specialmente nella scelta dei nostri comportamenti. L'esperienza, in altri termini, entra nei nostri processi di crescita e di sviluppo, legittimando conoscenze e valori, consolidando idee e convinzioni, dandoci sicurezze e alimentando dubbi e paure, proponendo stereotipi e cosí via. Quindi nella nostra esperienza ci sono già idee, che riteniamo precise, intorno all'archivio e all'organizzazione e anche intorno ai loro rapporti. Riflettere ancora una volta intorno ad essi, significa essere disponibili a rivedere le proprie convinzioni e gli stereotipi esistenti nei nostri modelli di comportamento, per arricchirci ulteriormente in una logica di miglioramento continuo. È questa peraltro la sfida alla quale la cultura della qualità invita tutti coloro che vivono nelle organizzazioni.

Definizioni

Dare definizioni è sempre molto problematico, perché significa esprimere in poche parole dei concetti di solito complessi; eppure avere delle definizioni di riferimento è essenziale per comunicare, per classificare e anche per sintetizzare. Gli studiosi delle specifiche discipline, in genere, elaborano definizioni che esprimano il loro punto di vista, il loro approccio; per questo le definizioni tendono ad enfatizzare alcuni elementi a danno di altri ed è impossibile avere una definizione "una volta per tutte", che metta d'accordo definitivamente i diversi punti di vista, a meno di accontentarsi di livelli elementari, considerabili come base fondante di riferimento.

È invece utile poter confrontare diverse definizioni, per cogliere similitudini e differenze e comprendere le diverse dimensioni che compongono l'oggetto o il problema specificatamente definiti.

Ciò vale anche parlando di organizzazione e di archivio, nel momento in cui consideriamo utile avere definizioni di riferimento. Non è mio obiettivo, d'altra parte, né potrebbe risultare di qualche utilità, passare in rassegna le diverse definizioni esistenti; si tratta allora di

indicare alcuni riferimenti elementari e sottolineare alcuni aspetti che possono risultare utili alla riflessione.

Nelle definizioni ritroviamo gli stereotipi culturali di cui si è detto in premessa, stereotipi, costruiti nel tempo e già memorizzati, che ci aiutano a farci delle idee anche su questioni di cui siamo privi di competenze specifiche. Di questo dovremo tener conto, perché se si dovesse adottare qualche cambiamento, anche soltanto di definizione, si dovranno prevedere difficoltà e resistenze proprio di tipo culturale, che derivano proprio da acquisizioni precedenti e da esperienze effettivamente vissute.

Nella definizione di organizzazione, si devono rappresentare tutti gli elementi che risultano necessari a raggiungere un determinato fine o ad ottenere un risultato. Ci sono quindi le regole, finalizzate a definire ruoli e a stabilire modelli di comportamento; ci sono le procedure indicanti i percorsi da seguire per ottenere una prestazione; ci sono i mezzi materiali utilizzati per operare e le risorse umane che effettivamente agiscono dentro gli uffici per raggiungere i fini stabiliti. Anche la cultura è presente nella definizione, perché ad essa appartengono i valori nei quali ogni organizzazione trova la propria legittimazione; alla cultura si richiamano i linguaggi, i riti, i simboli utilizzati nel "fare organizzazione", cioè nel divenire concreto dell'organizzazione stessa.

Sarebbe perciò una semplificazione pericolosa ridurre l'organizzazione ad una serie di costruzioni statiche, ad un sistema di uffici; e sarebbe altrettanto inopportuno accontentarsi di considerarla un modello astratto, fatto di regole, di ruoli e di vincoli, quasi un "recinto" all'interno del quale si muovono e operano gli uomini. Occorre invece definire l'organizzazione come un processo continuo, un insieme di azioni concatenate finalizzate a produrre risultati e quindi a perseguire obiettivi; un processo dove persone e cose (mezzi materiali e immateriali) interagiscono senza interruzione, progettando e riprogettando, risolvendo problemi, correggendo errori, formulando scelte e così via. E proprio al termine di detto processo si ottiene quello che viene definito "prodotto", riconoscibile in servizi o in beni materiali, destinati a dare risposta alle esigenze, per le quali la stessa organizzazione è nata.

In questo senso ogni organizzazione deve considerarsi una manifestazione della cultura a cui appartiene e, nello stesso tempo, una

produttrice di cultura, perché capace di generare o di dare legittimazione a simboli, a modelli di comportamento, a linguaggi e a stili di vita. Più difficile per me dare una definizione di archivio, anche se è più facile richiamare gli stereotipi che in qualche modo lo descrivono.

Secondo una prima approssimazione, potremmo pensare all'archivio come ad un "luogo" dove si raccolgono le "cose", già utilizzate nel lavoro e che non servono più, o quanto meno che si ritiene non debbano più servire. Possono essere documenti, pratiche, atti, ma spesso negli archivi si trovano anche oggetti e strumenti di lavoro, eliminati perché inservibili. Un luogo perciò che si frequenta di rado e soltanto quando c'è un'assoluta necessità; un luogo scomodo, polveroso, al quale si accede assai poco volentieri perché disagiata e forse un po' "misterioso". Un luogo di solito chiuso a chiave, che si apre soltanto in caso di necessità. Non è un caso che molti considerino sinonimi termini come archivi, depositi e magazzini. E se in casa nostra dovessimo pensare ad un "nostro" archivio, forse ci verrebbero in mente soffitte, solai, cantine, sottoscala ecc.

Sempre secondo molti, gli unici a provare una specie di attrazione verso gli archivi sono gli storici, per esigenze di ricerca e i collezionisti, per l'amore che questi ultimi hanno per tutto ciò che viene dismesso dalla gente comune; persone quindi (storici e collezionisti), che hanno poco a che vedere con l'organizzazione e i suoi problemi quotidiani.

In questa prima approssimazione (*disegno 1*) è difficile trovare oggi, al contrario di quanto succedesse in passato, uno spazio all'archivista, come "addetto" o come "responsabile" dell'archivio, tant'è vero che proprio questi profili sono addirittura scomparsi dalla classificazione delle diverse posizioni organizzative. In alcuni casi poi l'attribuzione della responsabilità dell'archivio è apparsa come una specie di "punizione" per coloro che avevano mal meritato nell'esercizio di altre attività, o persone che erano state assunte per qualche ragione particolare o per qualche forma di privilegio, persone comunque prive di una professionalità specifica.

Se poi si pensa ad una definizione che includa archivio e protocollo, l'impresa diventa pressoché impossibile.

Il protocollo viene spesso percepito come un ufficio "rallentatore", l'ufficio che trattiene le pratiche, che allunga i tempi e i percorsi; e tutto questo senza conoscere esattamente la ragione.



Figura 1

Anche quando il protocollo coinvolge tutti gli uffici non sempre il suo significato e la sua funzione appaiono chiari; non si spiegherebbe altrimenti il comportamento di alcuni dirigenti di enti pubblici, i quali di fronte alla necessità di dover rispondere della “presenza” di una pratica negli uffici di loro pertinenza hanno istituito dei protocolli di settore o di ufficio, con caratteristiche analoghe a quelle del protocollo generale. Una specie di registro di “carico e scarico”, che poteva documentare con relativa certezza il permanere di un documento nell’ufficio o nel settore. Preoccupazione legittima per il dirigente, ma uso improprio (almeno in parte) degli strumenti (il protocollo), perché in questo modo l’esistenza di più protocolli nel medesimo ente accentuava la divisione e la frammentazione tipica delle organizzazioni burocratiche, producendo una pluralità di posizioni e di numerazioni nelle singole pratiche, decifrabili soltanto e non sempre, da colui che materialmente le utilizzava. E questo tradendo in modo evidente e grave la funzione e lo scopo del protocollo, specialmente rispetto alle sue connessioni con l’archivio nelle sue diverse configurazioni (corrente, remoto o storico).

In definitiva, nella definizione di archivio risulta relativamente chiaro il fatto che esso conservi materiale già utilizzato per lo svolgimento delle attività proprie dell’ente o dell’azienda, mentre esistono oggi molti interrogativi sulla funzione che l’archivio stesso e il protocollo possano avere in una moderna organizzazione (*disegno 2*).

È legittimo quindi chiedersi se nell’epoca della duplicazione dei documenti o della telematica e quindi dei documenti informatizzati abbia ancora senso parlare di archivio nei processi organizzativi o se esso sia un residuo culturale del passato, che non serve agli enti e alle aziende, ma costituisce semplicemente un costo e un investimento, da cui qualche altro potrebbe trarre utilità (storici e collezionisti ad esempio).

Perché conservare?

A questo punto è importante interrogarsi sulle ragioni che giustificano la conservazione dei documenti, delle pratiche o degli atti in genere, impedendo la loro eliminazione. Tali ragioni infatti sono anche alla base di ogni archivio.



Figura 2

Mi limito ad indicare le ragioni che possono avere rilevanza per l'organizzazione, senza quindi alcuna pretesa di elencare in modo esaustivo gli elementi a fondamento dell'archivio stesso.

Un documento può essere conservato:

- a) per un obbligo derivante da una norma specifica; si tratta in questi casi di un adempimento al quale non ci si può sottrarre, che implica la semplice conoscenza della legge e nessun altro tipo di adesione né personale, né di tipo culturale;
- b) per ignoranza in quanto non si sa se il documento in questione debba essere conservato o possa essere eliminato. In questo caso si adotta un comportamento di attesa o di non-scelta, rinviando ad altri il compito di prendere la decisione sul da farsi;
- c) per provare azioni già svolte e quindi scelte già effettuate o decisioni già prese. La conservazione a scopo di prova spesso è stabilita dalla legge, ma può anche derivare dalla volontà del responsabile dell'azione medesima, il quale desidera tutelarsi rispetto a possibili contestazioni future. Così la prova coincide con la tutela e l'interesse di conservare ciò che è già avvenuto può risultare molto alto;
- d) per tenere la documentazione di un avvenimento, come una memoria del passato, anche soltanto per il piacere di conservare. Nel collezionista questo atteggiamento diventa assoluto (e qualche volta ossessivo o esasperato) e mirato su alcuni temi particolare, ma può esserci anche una conservazione più generica e non mirata eppure consapevole, diversa comunque dal conservare per ignoranza di cui si è detto alla lettera precedente;
- e) per imparare dalle esperienze fatte, come una specie di apprendimento continuo, cogliere tutti gli stimoli e i suggerimenti provenienti dalle modalità con cui si è operato o altri hanno operato in precedenza.

Pur in questa estrema sintesi, si capisce che le opzioni indicate non sono in realtà alternative, in quanto esse possono convivere tra loro. Inoltre lo stesso documento conservato può assolvere all'una o all'altra delle esigenze proveniente dalle diverse prospettive; ciò che varia semmai è la quantità dei documenti da conservare, l'atteggiamento dei membri dell'organizzazione di fronte alla decisione di conservare o meno, la modalità e i criteri con cui procedere alla con-

servazione. Queste diversità, che influenzano molto poco il documento da archiviare in se stesso, producono grandi effetti nell'organizzazione, nella sua struttura, nella cultura che esprime; e a seconda del prevalere dell'una o dell'altra delle opzioni indicate, la collocazione dell'archivio e del protocollo nell'organizzazione modificheranno anche significativamente.

Archivio funzione organizzativa

L'organizzazione e l'archivio non sono per nessuna ragione quindi due realtà separabili e nemmeno l'ipotesi che l'archivio conservi quanto già utilizzato dal processo organizzativo può giustificare un'affermazione contraria. Anzi l'archivio va letto e vissuto dentro l'organizzazione, come una delle componenti del processo, alla pari delle altre funzioni; per questo esso si connette con ogni altra componente ed è parte viva in tutte le fasi dell'organizzazione. Ma per poter affermare tutto ciò è fondamentale che il protocollo e l'archivio siano considerati come momenti distinguibili di un'unica funzione, momenti che interessano tutte le fasi del processo organizzativo, da quando inizia fino alla sua conclusione.

È sbagliato o è del tutto insufficiente allora affermare che l'archivio è un "luogo" destinato a raccogliere e conservare tutto ciò che è servito, ma non serve più, all'organizzazione; un luogo posto al termine del processo, come s'è detto poc'anzi. In realtà l'archivio vive la medesima vita dell'organizzazione, prendendo parte ad ogni fase della gestione e concorrendo adeguatamente al suo buon funzionamento. Ciò significa anche che il problema della conservazione dei documenti non si pone al termine del processo organizzativo, ma nel momento in cui esso inizia e attraverso l'intero suo sviluppo. In ogni istante l'archivio dovrà essere in grado di offrire ai diversi responsabili delle funzioni e al responsabile del processo quel supporto materiale necessario perché tutto avvenga secondo il programma stabilito, allo scopo di raggiungere il risultato desiderato. In tale prospettiva l'archivio e il protocollo sono insostituibili, come lo sono le funzioni dei relativi responsabili.

È altrettanto sbagliato pensare che tali funzioni possano essere suddivise tra i vari responsabili nel processo, in modo che ciascuno alimenti e conservi il proprio protocollo e il proprio archivio, usandoli poi, in caso di necessità, a vantaggio di tutti. Potrebbe sembrare

un'operazione di *empowerment* finalizzata a diffondere il più possibile il senso di responsabilità; in realtà potrebbe tradursi in un'operazione di distruzione dell'archivio, con costi economici e sociali molto elevati e danni irreparabili. La visione particolaristica di ogni responsabile e le esigenze proprie di ogni componente dell'organizzazione non consentirebbero infatti di conservare omogeneamente la documentazione degli avvenimenti che si susseguono nell'organizzazione; a meno di sforzi umani ed economici, che difficilmente potrebbero durare nel tempo. E a tali condizioni sarebbe impossibile scegliere l'ultima delle ragioni indicate sopra, a sostegno dell'archivio e delle sue finalità. Difficilmente l'esperienza di uno potrebbe essere trasferita ad un altro, come altrettanto difficilmente l'esperienza relativa ad un momento della vita dell'ente o dell'azienda potrebbe integrarsi con l'esperienza riguardante un altro momento. Il processo organizzativo infatti non può concepirsi come una semplice somma di segmenti tra loro definiti ed indipendenti, ma come un'entità complessa, dove ogni componente interagisce con tutte le altre, allo scopo di arrivare ad un unico risultato.

Riconoscere l'archivio non significa d'altra parte negare i processi di empowerment, ma anzi sostenerne la massima validità. L'archivio infatti non può ritenersi una funzione assegnata e delegabile esclusivamente agli archivisti, ma dev'essere considerato una delle parti rilevanti di ogni funzione e di ogni posizione organizzativa. Gli archivisti da soli non possono "fare" l'archivio, perché l'archivio lo "fanno" tutti coloro che trattano documenti. Agli archivisti spetta il compito di dare le linee perché le operazioni riguardanti l'archivio avvengano nel modo corretto, di tutelare e controllare perché le azioni pratiche avvengano in modo coerente ai principi, di formare e aggiornare i diversi responsabili sui contenuti e sui metodi per ottenere buoni risultati, di offrire con tempestività e completezza tutto quanto serve al processo organizzativo, per cui l'archivio è competente, secondo le esigenze che si presentano.

All'archivio quindi possono essere richiesti determinati prodotti, come a qualsiasi altra unità o funzione organizzativa; prodotti distinguibili in due grandi categorie:

1. prodotti che definiamo "interni", in quanto sono fruibili dai membri della stessa organizzazione a cui l'archivio appartiene (responsabili di funzioni, responsabili di unità organizzative

ecc.); si tratta di tutti i supporti di documentazione che l'archivio e il protocollo possono offrire nelle diverse fasi del processo organizzativo, sia in rapporto alla formazione delle decisioni, che rispetto alle operazioni di controllo e di valutazione. In questo senso essi (il protocollo e l'archivio) svolgono una funzione strumentale nell'organizzazione, affiancando e completando i supporti immateriali (informazioni) offerti dal sistema informativo dell'ente o dell'azienda;

2. prodotti veri e propri, perché utilizzabili anche da soggetti esterni all'organizzazione; si tratta di tutto ciò che l'archivio può elaborare e presentare, a partire dalla documentazione in suo possesso, come testimonianza di esperienze e di eventi verificatisi nella vita dell'ente e dell'azienda. In questo caso l'archivio appare come il titolare di un patrimonio (di conoscenze, di storia, di successi e di insuccessi ecc.) consultabile e visitabile da quanti desiderano apprendere dal "passato" e confrontarsi con esso in rapporto alle scelte riguardanti il futuro; una specie di "biblioteca degli eventi" che mostra la documentazione dei fatti nel loro percorso di sviluppo. In questo senso l'archivio incarna una delle dimensioni "sociali" dell'ente o dell'azienda, perché il compito di conservare e di custodire si trasforma in dovere di mostrare e di far conoscere ad altri i propri "beni".

Verso un archivio "servizio"

Per dare all'archivio una collocazione nell'organizzazione coerente con quanto indicato, occorre superare lo stereotipo culturale che tende a considerare l'archivio "fuori" dall'organizzazione o in una posizione del tutto marginale rispetto ad essa. Perché ciò avvenga però, è fondamentale che il dibattito intorno agli archivi e ai protocolli non rimanga all'interno dei confini degli archivisti, ma si allarghi ai responsabili della gestione, ai manager, a tutti i dirigenti, al personale in genere. È inoltre importante che l'archivio si riappropri di una sua visibilità, così da poter essere riconosciuto sia all'interno dell'organizzazione che all'esterno; e con esso possano essere riconosciuti i suoi prodotti. In questo senso spetta in particolare agli archivisti trovare strumenti e modalità per farsi riconoscere, adottando nuovi modi d'essere e di operare, attivando momenti di interazione

con le altre funzioni organizzative, proponendo “prodotti” utilizzabili, tanto da saper attrarre i possibili fruitori, i “clienti” dell’archivio (clienti interni e clienti esterni).

In definitiva l’immagine dell’archivio polveroso e disordinato che ancora è presente nella mente di molti di noi non è piú attuale e va decisamente abbandonata, per lasciare il posto ad una nuova immagine, capace di proporre nuovi significati e nuovi simboli (*disegno 3*).

Ma l’immagine non è soltanto una dimensione astratta, perché concorre a dare senso ai nostri comportamenti; né il richiamo all’immagine può autorizzarci a relegare la discussione sul piano meramente teorico. Occorre piuttosto pensare ad un processo di cambiamento, che agisca a diversi livelli:

- a) sul piano delle regole, per garantire un’adeguata collocazione alle funzioni del protocollo e dell’archivio e per attivare un sistema di relazioni intra- ed inter-organizzative tali da assicurare un adeguato funzionamento al sistema, in rapporto agli obiettivi richiesti;
- b) il piú rilevante cambiamento dovrà riguardare gli aspetti di contenuto di quanti operano relativamente all’archivio e al protocollo. Ci sono innanzitutto le professionalità degli addetti e dei responsabili di queste importanti funzioni, le quali dovranno arricchirsi di contenuti nuovi per essere in grado di perseguire i nuovi obiettivi assegnati, specialmente se si intende trasformare l’archivio da “luogo” chiuso, da cui star lontani, a servizio accessibile, perché utile al proprio lavoro e al processo di miglioramento. Ma ci sono poi le professionalità o semplicemente le capacità lavorative di quanti altri operano nell’organizzazione. Se l’archivio e il protocollo non sono compiti relegabili ai pochi addetti, ma sono funzioni che attraversano l’intero sistema, allora è necessario che tutti riconoscano tali funzioni e orientino verso le stesse la propria attività, per garantire massima efficienza e adeguata qualità. Non è fuori luogo affermare che la vita del protocollo e quella dell’archivio dipendono fondamentalmente da coloro che non ne hanno la responsabilità diretta, cioè da tutti quelli che effettivamente sono in grado di utilizzare l’uno e l’altro durante l’attività lavorativa. Agli addetti e ai responsabili del protocollo e dell’archivio spetta il compito di fornire un prodotto di

- qualità (e quindi garantire un servizio di qualità), per far cogliere i vantaggi a coloro che utilizzano tali "prodotti-servizi" e per attrarre gli stessi verso un uso sempre più ampio ed intelligente (è evidente il richiamo alla tematica della soddisfazione del cliente propria della cultura della qualità). È probabile che anche in questo campo ci si debba muovere nella logica della formazione continua, proprio per mantenere attualità alle funzioni e per accompagnare adeguatamente i percorsi di arricchimento e di crescita;
- c) sul piano degli strumenti e delle tecnologie impiegabili, per ottenere i massimi risultati possibili. Oggi l'informatica e la telematica offrono potenziali praticamente senza limiti, che dovranno trovare un adeguato impiego nell'ambito del protocollo e dell'archivio; ma anche in questo caso dovrà essere ben analizzato il rapporto tra il documento materiale (che connota l'archivio) e quello virtuale che si limita a rappresentarlo e a riprodurlo. Anche questa, per gli archivisti, è una nuova competenza da sviluppare, specialmente per gli aspetti culturali che sottendono ad essa;
 - d) infine, per gli archivi, va pensata una nuova sistemazione logistica, in modo da garantire effettivamente un accesso agevole e visibile. Se l'archivio non è luogo dove si conservano cose fuori uso o inutilizzate, ma è patrimonio da "mostrare" e da visitare, sarà necessario rendere queste visite facili, oltre che interessanti.

Il cambiamento quindi eviterà di ripristinare semplicemente la vecchia idea di archivio (peraltro sempre valida), ma dovrà mirare alla costruzione di un nuovo archivio, per una nuova organizzazione.

Queste riflessioni e la prospettiva che si apre assumono significato all'interno di quella che viene definita la cultura della qualità. Soltanto all'interno delle coordinate che ne derivano allora, si può considerare l'archivio come un servizio; un servizio finalizzato a sostenere le attività dell'ente o dell'azienda di appartenenza e concorrendo al perseguimento dei rispettivi obiettivi, attraverso l'integrazione con ogni altra funzione organizzativa. Ma è anche un servizio fruibile all'esterno dell'organizzazione ed in questo senso l'archivio rappresenta un patrimonio che, pur appartenendo ad un ente o ad una azienda, è da considerarsi destinato alla collettività, al sociale.



Figura 3

L'archivio quindi come servizio "aperto", capace di interrogarsi sulla domanda (sia interna che esterna) e di cogliere le sue evoluzioni e i suoi cambiamenti (*disegno 4*).

Il tema della qualità richiama anche la questione della soddisfazione del cliente: anche l'archivio e, prima ancora, il protocollo hanno i loro clienti. Si tratta di clienti interni, cioè appartenenti alla stessa organizzazione e di clienti esterni; e ambedue chiedono di essere soddisfatti nelle loro esigenze. Questi sono obiettivi con i quali i responsabili e gli addetti agli archivi e al protocollo devono confrontarsi seriamente, perché anche dal loro perseguimento può dipendere il grado di riconoscimento e di legittimazione che gli archivi e il protocollo riceveranno nell'organizzazione.

Qualche suggerimento per approfondire il tema

Non conosco letture specifiche che trattino di questo argomento, nella prospettiva qui espressa. Le riflessioni presentate infatti nascono da deduzioni ricavabili dalle teorie generali, interpretate alla luce di una osservazione diretta condotta all'interno dei sistemi organizzativi, specialmente degli enti pubblici. Con questa premessa quindi e rimanendo sul piano generale, mi permetto di suggerire le seguenti letture (in ordine alfabetico per autore):

- Crozier M., *La crisi dell'intelligenza*, Edizioni Lavoro, Roma, 1996
- Depolo M., *Entrare nelle organizzazioni*, il Mulino, Bologna, 1988
- Hammer M., *Oltre il reengineering*, Baldini&Castoldi, Milano, 1998
- Laboucheix V. (a cura), *Trattato della qualità totale*, Franco Angeli, Milano, 1991.
- Normann R., *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano, 1985
- Piccardo C., *Empowerment*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1995
- Scott R.W., *Istituzioni e organizzazioni*, il Mulino, Bologna, 1998
- Senge P. M., *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer, Milano, 1992
- Strati S., *Sociologia dell'organizzazione*, NIS, Roma, 1996
- Weick K., *Organizzare*, ISEDI, Torino, 1993
- Weick K., *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1997



Figura 4