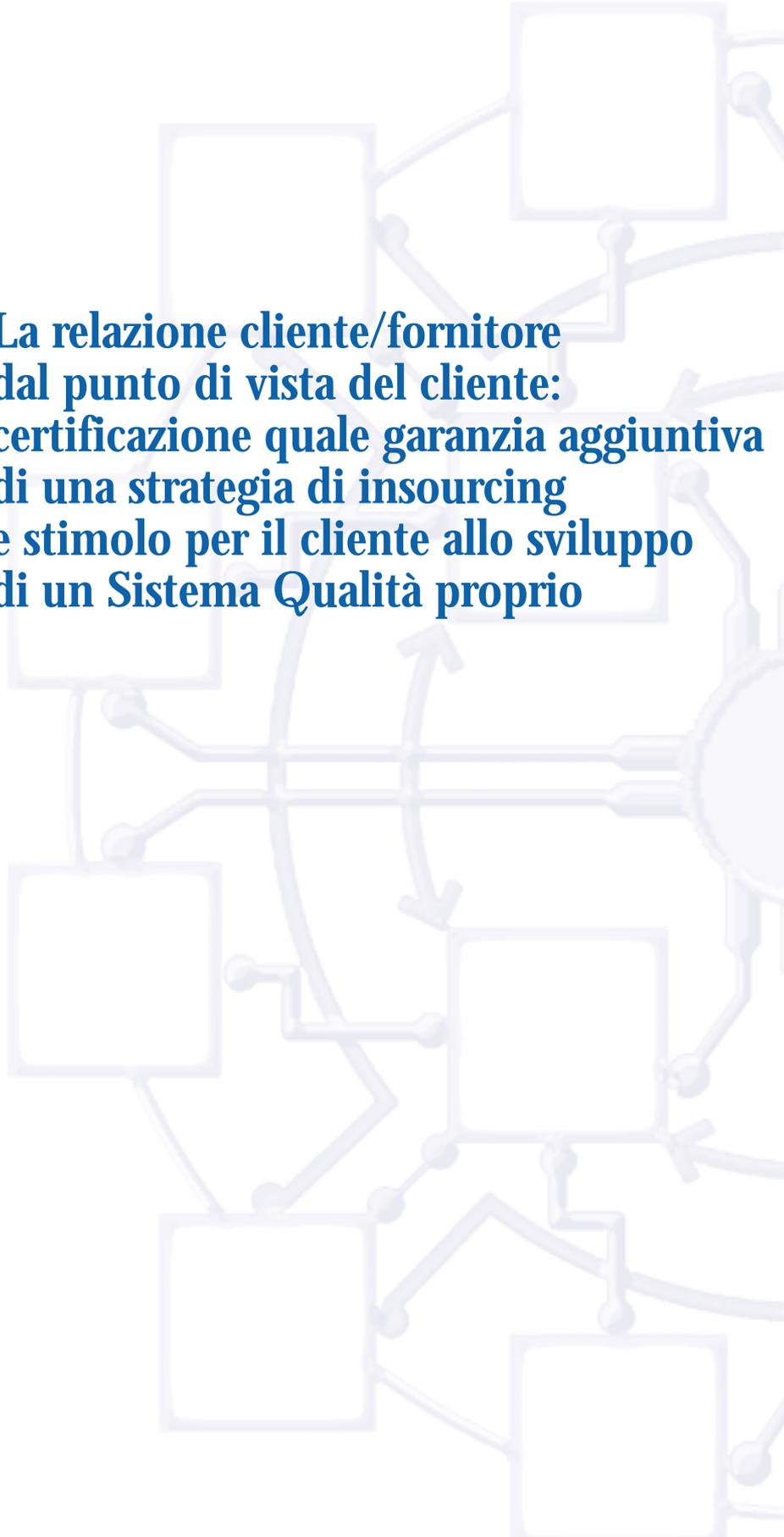




Maria Grazia Suriano  
Automobile Club d'Italia

**La relazione cliente/fornitore  
dal punto di vista del cliente:  
certificazione quale garanzia aggiuntiva  
di una strategia di insourcing  
e stimolo per il cliente allo sviluppo  
di un Sistema Qualità proprio**



## 1. La certificazione come garanzia aggiuntiva di una strategia di insourcing.

Il Sistema Informativo dell'Acì è costituito da due entità distinte per strutture organizzative, per ragione sociale e per competenze professionali, orientate tuttavia entrambe verso i medesimi obiettivi attraverso una comune missione ed una visione condivisa.

Le due strutture sono la *Direzione Sistemi Informativi e Servizi* e la Società *ACInformatica*, società per azioni costituita con capitale dell'Acì, specificamente creata per l'automazione delle attività dell'Ente, alcuni decenni or sono.

La Società *ACInformatica*, pertanto, è di fatto un *insourcer* al quale sono demandate alcune attività del Sistema Informativo dell'Ente e, al di là della qualificazione formale che la vede come entità autonoma rispetto all'Acì, è una struttura interna dello stesso, intimamente collegata alla *Direzione Sistemi Informativi e Servizi*.

Tale peculiarità rappresenta un notevole vantaggio per l'Acì poiché, innanzitutto, la missione e la visione della Società e della *Direzione Sistemi Informativi e Servizi* dell'Acì si integrano perfettamente costituendo la missione e la visione del S.I. dell'Ente ed i piani strategici ed operativi coincidono integrandosi a vicenda.

La possibilità di usufruire di una struttura interna per lo svolgimento di attività solitamente demandate all'esterno, però, può anche presentare alcuni problemi, a causa del fatto, per esempio, che la trasparenza dei reciproci rapporti e la chiarezza delle rispettive responsabilità e dei risultati possono essere talvolta meno efficaci rispetto ai casi nei quali ci si avvale di un fornitore esterno vincolato da rapporti contrattuali puntuali e cogenti, sul quale la leva più efficace è senza dubbio rappresentata dalla forza contrattuale che il cliente assume.

Nella gestione del rapporto convenzionale con il proprio *insourcer*, può allora accadere che la condivisione di piani di attività e la relativa verifica della loro esecuzione non siano sufficienti per garantire il massimo controllo delle commesse e diventa difficile e complesso ipotizzare ed utilizzare strumenti di garanzia più incisivi.

In tale ottica, la realizzazione di un Sistema Qualità presso il proprio *insourcer*, per sua struttura (S.p.A.) più portata ad attivare iniziative proprie di un contesto di mercato, è stata colta come un'opportunità, al di là delle garanzie che tale obiettivo è in grado di fornire relativamente ai processi lavorativi, per ottenere una maggior trasparenza sulle attività demandate alla Società ed, in generale, per controllare con maggior efficacia l'intero ciclo di vita dei prodotti/servizi sviluppati e gestiti dal S.I. dell'Acì.

La certificazione del Sistema Qualità di *ACInformatica*, al di là del mero riconoscimento di conformità ad una normativa, rappresenta in tale prospettiva un deciso salto di qualità nei rapporti tra le due strutture che operano sul sistema informativo dell'Ente, profondamente voluto dai vertici delle stesse. La circostanza che l'intero processo aziendale di *ACInformatica* sia stato conformato alla normativa UNI EN ISO 9001 non assume valore in sé, sotto il mero profilo formale (del bollino blu, per intenderci), ma vale a garantire che tutti i processi di gestione dell'azienda sono orientati alla soddisfazione del cliente e che le attività connesse vengono svolte secondo un modello processivo controllato, idoneo a garantire la tracciabilità delle relative fasi e che gli obiettivi commissionati sono pianificati e controllati in modo trasparente.

Ciò assume una valenza ancora maggiore nel

caso del sistema informativo dell'Acì, nel quale, come detto, i processi produttivi e gestionali vedono impegnate due diverse strutture con una delimitazione delle rispettive competenze in linea di massima rispettata, ma spesso messa in discussione caso per caso, progetto per progetto, per far fronte alle esigenze specifiche dei singoli obiettivi.

E proprio in tali casi, laddove cioè la peculiarità del progetto o del processo lasciano margini di indeterminazione e/o di confusione nella gestione delle interfacce tra le due organizzazioni e delle rispettive responsabilità o, come spesso accade, gli obiettivi temporali concordati tra le strutture sono condizionati da vincoli interni alle stesse e rischiano di condizionare la programmazione reciproca, il Sistema Qualità rappresenta la leva per garantire un maggior controllo dei processi nel suo complesso attraverso le procedure operative del Sistema Qualità e l'ampia possibilità di intervento conseguentemente garantita al cliente.

Quanto sin qui riportato non deve tuttavia trarre in inganno e far credere che l'avvento del Sistema Qualità rappresenti, da solo, una panacea alle endemiche difficoltà di gestione di un *insourcer*.

Tuttavia, dall'esperienza concretamente vissuta a seguito del conseguimento della certificazione, possiamo affermare che l'adesione ad un Sistema Qualità ha rappresentato una spinta evidente verso una sensibilizzazione dell'*insourcer* verso una cultura di trasparenza e di disponibilità ad una maggiore "controllabilità" del proprio processo produttivo e gestionale.

Tuttavia, la realizzazione di un Sistema Qualità in ACInformativa ha sortito un ulteriore risultato oltre a quello sin qui descritto che, crediamo, vale la pena di descrivere nel prosieguo.

## 2. La certificazione come stimolo per il cliente allo sviluppo di un Sistema Qualità proprio.

Anche per motivi di carattere storico, e cioè in virtù del fatto che le due strutture sono sorte da un medesimo nucleo di "pionieri" dell'informatica, le organizzazioni in questione collaborano nella realizzazione e nella gestione dei prodotti/servizi dell'Ente che le vede coinvolte entrambe nel ciclo di vita degli stessi.

Con riferimento al ciclo di vita dei prodotti/servizi, in linea di principio l'iter inizia con la redazione da parte della Direzione Sistemi Informativi e Servizi dell'Acì di uno studio di fattibilità nel quale vengono sviscerati gli aspetti relativi al mercato ed alla parte organizzativa; a fronte di tale macroanalisi, ACInformativa redige lo studio di fattibilità relativo agli aspetti tecnologici, comprensivi delle esigenze in termini di Hw, Sw, telecomunicazioni, ecc.

In caso di valutazione positiva, viene dato il via al ciclo di vita del prodotto/servizio, a prescindere dal modello del ciclo di vita che verrà adottato nel caso specifico, determinato sulla base di valutazioni di urgenza, di opportunità, di tecnologie di sviluppo individuate, ecc. In linea di principio alla Direzione Sistemi Informativi e Servizi dell'Acì sono attribuite le attività di analisi relative alla progettazione organizzativa e funzionale (necessaria per definire, cioè, le funzioni di base ed i dati necessari affinché gli operatori siano in grado di utilizzare il prodotto/servizio informatizzato).

L'analisi finalizzata alla progettazione tecnica e tecnologica è demandata, invece, ad ACInformativa che, in seguito a questa intraprende e porta a termine anche lo sviluppo del prodotto informatico sino a verificarne il funzionamento.

Una volta realizzato, il prodotto informatico viene rilasciato alla Direzione Sistemi Informativi e Servizi dell'Acì che ne deve effettuare il collaudo, sia per valutarne la conformità che per assicurarne l'utilizzabilità sia nella prospettiva dell'operatore che del cliente del servizio.

La messa in produzione e la successiva gestione e manutenzione del prodotto/servizio è di competenza di entrambe le strutture, fatta salva la reciproca competenza in ordine agli aspetti "hard" dell'organizzazione per ACInformatica (tecnologie), e agli aspetti "soft" per la Direzione Sistemi Informativi e Servizi dell'Acì (organizzazione, risorse umane, processi, ecc.).

Com'è evidente, la qualità di *insourcer* di ACInformatica non rappresenta di per se stessa una peculiarità rispetto al tradizionale modello cliente-fornitore; molto più significativa, infatti è la circostanza che le due strutture descritte sono entrambe impegnate, ciascuna per le proprie competenze ed in virtù delle proprie specificità professionali, nel ciclo di vita dei prodotti/servizi.

Lo schema sopra descritto non toglie peraltro la possibilità, più volte verificatasi in passato sia da una parte che dall'altra, che una delle due strutture possa attuare l'intero ciclo di vita di alcuni prodotti/servizi, qualora la specificità della fattispecie lo renda necessario.

Come di solito accade, la certificazione di un Sistema Qualità è solo il momento apicale di un lungo e lento processo di sviluppo e instaurazione di un modello operativo che deve necessariamente coinvolgere l'intera struttura organizzativa.

Non è ovviamente sfuggita a questa regola la realtà Acì che, come la maggior parte delle organizzazioni che hanno iniziato ad operare nel mondo dell'informatica ai primordi del-

*Information Technology*, ha svolto la propria attività dapprima con metodologie artigianali, passando via via ad altre più raffinate ed efficienti grazie al notevole sviluppo del settore degli ultimi anni.

In un primo momento, infatti, il ciclo di vita dello sviluppo dei prodotti e servizi enfatizzava l'attività realizzativa a scapito di quelle di analisi e progettazione e la stessa documentazione relativa alla fase cosiddetta "alta" dei progetti, era spesso limitata a verbali di riunione o di interviste dei clienti. Ciò comportava, evidentemente, notevoli problemi soprattutto con riferimento a procedure che nel tempo subivano numerose modifiche e/o aggiornamenti, di solito proprio le applicazioni che rappresentano il supporto per la gestione del cd. *core business* aziendale.

Tali difficoltà, in concorso con una crescente sensibilità nei confronti degli utilizzatori dei sistemi informativi e dei clienti, soprattutto esterni, hanno di fatto imposto una revisione delle metodologie di lavoro attraverso una maggiore enfaticizzazione delle fasi di macroanalisi, di analisi e progettazione e di collaudo dei prodotti/servizi e mediante una maggior cura della documentazione di progetto in genere.

In tale ottica, sia la Direzione Sistemi Informativi e Servizi dell'Acì che ACInformatica, ciascuna per suo conto e congiuntamente per gli aspetti di reciproca interfaccia, hanno iniziato a ripensare ed a ridisegnare i propri processi, ed in particolar modo quelli afferenti al ciclo di vita dei prodotti/servizi, imboccando più decisamente, a partire dalla metà degli anni '90, l'impervio percorso della gestione del cambiamento dei rispettivi metodi di lavoro.

In una fattispecie peculiare, come quella Acì, nella quale, come detto, la Direzione Sistemi Informativi e Servizi dell'Acì ed ACInformatica

collaborano allo sviluppo ed alla gestione del Sistema Informativo dell'Ente, l'orientamento di una delle due componenti verso un Sistema Qualità e, successivamente, verso la certificazione dello stesso, non poteva non avere sostanziali riflessi sull'altra.

In tal modo, il miglioramento qualitativo dei prodotti interinali, i cosiddetti semilavorati, che le strutture si scambiano durante il ciclo di vita di un prodotto/servizio informatizzato, ha generato una sorta di circolo virtuoso che sta comportando una serie di effetti:

- la continua revisione degli standard per la stesura della documentazione di progetto al fine di migliorarne le metodologie realizzative ed il livello contenutistico;
- un costante ed energico intervento nei confronti delle metodologie di pianificazione e controllo delle attività, delle metodologie di verifica della conformità dei prodotti/servizi, delle metodologie di gestione delle azioni preventive e correttive per il miglioramento dei processi ed, in genere, di tutto quanto è valso a realizzare:
  - sul versante ACInformativa, un Sistema Qualità certificato;
  - sul versante della Direzione Sistemi Informativi e Servizi dell'Acì, un Sistema Qualità che, pur ancor non conforme in toto alle prescrizioni della normativa ISO 9001, ne definisce già gli elementi base.

Il salto di qualità in questo senso non è stato ottenuto certamente con la mera progettazione ed il rilascio, da parte di ACInformativa del Manuale della qualità e delle rispettive procedure operative. Lo stimolo per la Direzione Sistemi Informativi e Servizi dell'Acì allo sviluppo di un modello gestionale orientato alla qualità, pur essendo stato determinato *in primis* dalla volontà della Direzione attraverso -

soprattutto - la creazione dell'Ufficio Strategie e Pianificazione, ha ricevuto una formidabile accelerazione dal continuo confronto con le metodologie lavorative adottate da ACInformativa nel proprio agire quotidiano e nel conseguente interagire con la Direzione Sistemi Informativi e Servizi dell'Acì.

All'azione di spinta *top-down* effettuata dalla Direzione verso un modello organizzativo in grado di garantire processi orientati alla qualità, si è infatti affiancato uno stimolo *bottom-up* generato dal personale DSI che sta progressivamente consolidando le logiche organizzative del Sistema Qualità.

*Al di là degli aspetti formali della certificazione del Sistema Qualità di ACInformativa, quindi, l'aspetto più interessante in ordine alla gestione del cambiamento è stato che il Sistema Qualità adottato dalla Società ha rappresentato l'auspicio volano culturale in grado di generare valore e conoscenza organizzativa più efficace degli espliciti dettati della Direzione stessa.*

Riteniamo, in questo senso, che quanto si sta verificando nel sistema informativo Acì sia la riprova migliore del fatto che, al di là della presenza di procedure documentate per lo svolgimento dei singoli processi aziendali e della conseguente possibilità di tenere sotto controllo il modello organizzativo aziendale, i Sistemi Qualità siano in grado di generare un valore tale a livello culturale da permeare anche le organizzazioni che entrano in contatto con essi, agendo per emulazione sulla molla sicuramente più efficace e diretta per operare il cambiamento organizzativo, e cioè le risorse umane.

L'acquisizione di tale nuova mentalità ha costituito la base per attivare l'iniziativa orientata alla certificazione di una parte del servizio di gestione delle tasse automobilistiche.