



Alessandro Di Agostino  
INAIL

**Per un governo dei contratti efficace:  
cosa consente la certificazione  
al monitoraggio**



## 1. Introduzione

Il Centro per il Monitoraggio Informatico, qualificato dall'Autorità nel dicembre 1998, si è trovato a dover operare in una realtà complessa, in cui l'INAIL sta trasformando completamente il suo sistema informatico, dotandosi di una tecnologia allineata ai sistemi aperti.

Le architetture informatiche definite dai tecnici INAIL, all'interno di scenari in rapida evoluzione, sono servite da guida per espletare le gare per acquisire beni e servizi informatici. I fornitori vincitori delle singole gare erano quindi chiamati a realizzare i loro prodotti ed a fornire servizi, che dovevano in qualche modo integrarsi, rispettando il più possibile il disegno originario.

I gruppi di progetto formati ed operanti in tale contesto possono essere stimati in almeno 20, operanti nell'arco di circa due anni, con un riferimento ad almeno 8 contratti di grande valore strategico, aventi una dimensione complessiva di circa 200 miliardi (compresi contratti inerenti la gestione dei posti di lavoro e i servizi di comunicazione).

Uno dei problemi del management, composto da dirigenti informatici, capi progetto, responsabili di contratto, era di riuscire ad allineare i prodotti via via in rilascio, mantenendo il più possibile inalterati gli standard definiti, o cambiandoli se del caso in modo ordinato, facendone partecipi tutti i fornitori.

Per rispondere a queste difficoltà i gruppi di monitoraggio formati per seguire i contratti di grande rilievo hanno dovuto dotarsi di una infrastruttura adeguata: non si poteva permettere infatti che una soluzione messa a punto in un contesto contrattuale non potesse essere esportata in altri contesti.

È stato così individuato nel Centro per il Monitoraggio Informatico un punto di responsabilità per permettere di fornire servizi non solo strettamente connessi al monitoraggio, ma anche indirizzati a favorire le comunicazioni tra il personale tecnico, tra utenti e tecnici, tra management e fornitori, tra fornitori e fornitori.

Per rispondere a questi problemi il Centro per il Monitoraggio Informatico si è dotato di un Sistema Qualità, portato a certificazione nel giugno 2000, che potesse farsi carico di tali necessità.

## 2. Il Centro per il Monitoraggio Informatico dell'INAIL

Il Centro per il Monitoraggio Informatico, operante nell'ambito della Direzione Generale dell'INAIL, ha ottenuto la certificazione secondo la norma ISO 9001 presso l'IMQ-CSQ per la "progettazione ed erogazione dei servizi di monitoraggio informatico ai sensi del D.Lgs. 39/93 articolo 12 comma 2".

La certificazione è stata conseguita alla fine di un lungo processo che ha portato a modellare l'intero Centro, partendo dai processi già operanti, fino alla gestione della tecnologia, che è stata una logica conseguenza dell'introduzione del Sistema Qualità.

Il Sistema Qualità del Centro è basato sull'erogazione di servizi basati sul processo di monitoraggio informatico: impostare il monitoraggio come servizio ha richiesto una sua rivisitazione, ponendo attenzione sui seguenti elementi:

- definizione puntuale del "contratto di monitoraggio", stipulato tra Centro e responsabile del SIA per l'Amministrazione, in cui si fissano gli obiettivi, l'estensione e i costi del progetto di monitoraggio;

- introduzione di opportune attività di controllo del processo, con ricicli delle fasi di pianificazione e conduzione;
- introduzione del Piano della Qualità del progetto di monitoraggio, che permette di determinare e misurare la qualità del servizio da erogare;
- centralità delle risorse professionali, oggetto di una attività di formazione e addestramento continui, guidate dal Piano Annuo della Qualità del Centro e dai risultati delle verifiche ispettive interne ed esterne, pianificate nel Piano delle Verifiche Ispettive;
- gestione del servizio basata su opportune basi informative, che nella fattispecie sono state individuate nella base informativa di monitoraggio, completata da dati statistici sugli impegni di monitoraggio e nella Biblioteca Tecnica del Centro.

L'introduzione di attività di controllo ha comportato la necessità di avere il più possibile automatismi che potessero sollevare il personale da attività critiche ed onerose.

La tecnologia quindi è stata modellata per aiutare il processo di monitoraggio, costruendo una architettura aperta, basata su software di largo consumo, relativamente facile da implementare e da gestire. Il principio base è stato di dotare ogni persona di una stazione di lavoro collegata in rete con un Server, in modo da poter condividere tutte le informazioni necessarie per svolgere il proprio compito.

In questo modo, formando il personale amministrativo per collaborare con i monitori e con i tecnici addetti al sistema tecnologico, si è creata una base adeguata per costruire un Sistema Qualità avente uno stretto collegamento tra i punti della norma e le funzioni svolte con l'aiuto della tecnologia.

### 3. I benefici della certificazione

I benefici della certificazione possono essere raggruppati nei seguenti punti:

- verso il Fornitore
- verso l'Amministrazione.

#### 3.1 L'interazione Monitoraggio-Fornitore

L'appropriazione completa dei metodi adottati da un Sistema Qualità certificato secondo la norma ISO 9001 permette ai monitori di capire se il fornitore sta adottando per il contratto in essere il proprio Sistema Qualità (come ormai è previsto per tutti i contratti di grande rilievo).

In particolare è più agevole verificare se il fornitore sta utilizzando personale che conosce ed applica il Sistema Qualità dichiarato, attenendosi alle procedure definite nel Manuale della Qualità.

L'attenzione del monitore agli aspetti formali della documentazione permettono di controllare se quanto consegnato dal Fornitore è in forma definitiva oppure no, aiutando il fornitore a capire l'importanza dei prodotti da sviluppare nel contesto contrattuale.

Nel valutare l'applicazione del Sistema Qualità del Fornitore al caso di specie, il Monitore, soprattutto in presenza di documenti presentati dal Fornitore non adeguati sia nella forma sia nei contenuti, può chiedere di parlare con l'Assicurazione Qualità del Fornitore, in modo da impostare opportune azioni correttive o preventive.

#### 3.2 L'interazione Monitoraggio - Amministrazione

L'Amministrazione a fronte dell'inizio dei lavori inerenti un contratto di grande rilievo nomina un responsabile del contratto ed uno o più responsabili di progetto. Inoltre sempre più frequentemente definisce un gruppo di

utenti, che dovrà seguire i lavori per poi partecipare al collaudo.

Il Gruppo di Monitoraggio si trova a dover impostare rapporti con tutte queste figure che ruotano intorno al contratto, operando con due modalità:

- indirizzando, ove occorra, i singoli attori a svolgere le loro incombenze in modo correlato tra loro, fornendo un fronte unico verso il fornitore
- fornendo un servizio di controllo di aderenza dei prodotti presentati dal fornitore a quanto richiesto dal contratto.

L'adozione di un Sistema Qualità da parte del monitoraggio permette di gestire queste incombenze in modo controllato.

Infatti le verifiche e i riesami di progetto adottati nel processo di monitoraggio permettono di riflettere con maggior profondità sulle risultanze del monitoraggio, legando i documenti di monitoraggio alle attività pianificate e da pianificare.

In questo contesto i verbali delle visite di monitoraggio sono di grande importanza in quanto permettono di gestire con trasparenza i rapporti con l'Amministrazione e il Fornitore. In sede di riesame delle attività di monitoraggio i verbali sono un buon ausilio per avere riscontri di quanto definito in pianificazione, permettendo di valutare il grado di adeguatezza del servizio.

#### 4. Il contratto di monitoraggio

Il Sistema Qualità ha permesso di definire con adeguatezza il "contratto di monitoraggio", stipulato tra Centro e responsabile del SIA per l'Amministrazione.

Il responsabile del SIA è infatti il Committente del progetto di monitoraggio. Il Centro per il Monitoraggio Informatico definisce un vero e

proprio contratto con il Committente, basato sugli obiettivi da raggiungere, aspetti da verificare con maggior profondità, costi (in termini di risorse) da impiegare.

Il Centro per il Monitoraggio Informatico, per fornire un servizio il più possibile adeguato all'Amministrazione, ha predisposto nell'ambito del suo Sistema Qualità una rilevazione di Customer Satisfaction, basata su due tempi:

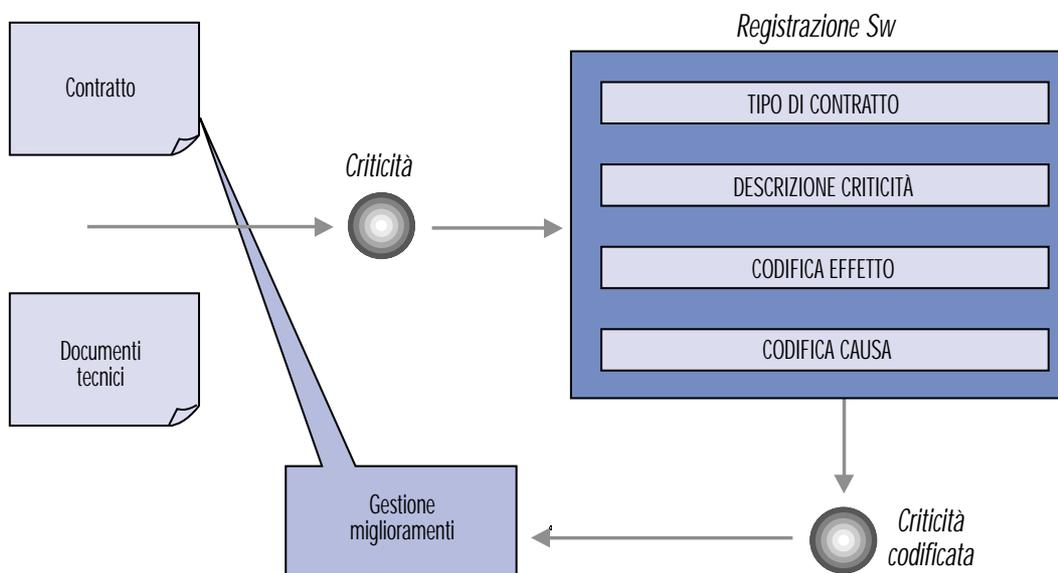
- ad inizio del monitoraggio, chiedendo la compilazione di un modulo di rilevazione degli aspetti contrattuali da tener in maggior considerazione durante il monitoraggio
- ad ogni periodo (in genere un anno se il contratto ha durata almeno annuale), con la rilevazione del grado di soddisfazione sui risultati raggiunti.

Le indicazioni raccolte sono utilizzate dal monitore durante la sua attività per approfondire gli aspetti dichiarati di maggior importanza. Il Sistema Qualità permette di tracciare questi aspetti e di curarli durante tutto il monitoraggio.

Ciò ha permesso di gestire con maggior completezza e coerenza i rapporti con il fornitore, su una base di conoscenze ed esperienze comuni. In particolare il monitore, facendosi carico delle istanze dell'Amministrazione, ha indirizzato il fornitore a risolvere gli aspetti contrattuali più critici, evidenziando per tempo problemi altrimenti destinati ad essere nascosti fino al collaudo.

La sensibilità al servizio ha portato i monitori ad interessarsi con maggior coerenza del ruolo dell'utente nel progetto, favorendo la formalizzazione di momenti organizzativi in cui gli utenti possono acquisire un ruolo più attivo accanto ai progettisti, per giungere al collaudo in modo consapevole e senza sorprese.

Figura 1 - Registrazione e utilizzo delle criticità contrattuali



### 5. Il miglioramento dei contratti

Con quest'impostazione del monitoraggio come servizio, l'Amministrazione può usufruire di servizi aggiuntivi, quali il contributo dei monitori al miglioramento dei nuovi contratti, il rilascio di pareri sul riposizionamento dei progetti e sulla formazione del personale interno.

Durante le sue attività il Monitore analizza le clausole contrattuali alla luce della loro applicazione: ciò comporta la scoperta di criticità che potrebbero essere rimosse con una stesura diversa delle clausole, o con l'introduzione di nuovi punti nei capitolati tecnici, ecc.

Le criticità individuate dai Monitori sono raccolte tramite applicazioni software in una base dati per tipologia di contratto, effetto rilevato, causa possibile della criticità (vedasi figura precedente). Opportune aggregazioni permettono di avere una mappatura più completa delle cause da rimuovere per ottenere contratti sempre più adeguati.

Il Sistema Qualità permette di gestire anche

queste attività, viste come integrazione della procedura di monitoraggio, a copertura di aspetti non facilmente proceduralizzabili, ma certamente di importanza strategica.

### 6. La misura dei costi del monitoraggio informatico

Il Piano Annuale della Qualità del Centro per il Monitoraggio Informatico, che contiene gli obiettivi da perseguire nell'anno, contiene indicatori che misurano il servizio di monitoraggio erogato, in termini di efficienza e di efficacia. In particolare è stato definito un sistema di controllo di gestione, alla cui base vi sono informazioni automatizzate prelevate dalle registrazioni della qualità previste nel sistema. L'impegno delle risorse professionali dedicate al monitoraggio sono così rilevabili giorno per giorno, permettendo di gestire l'utilizzo ottimale delle risorse nei progetti di monitoraggio.

La storicizzazione degli impegni di monitoraggio a fronte delle diverse fasi ed attività

permette di valutare con una certa attendibilità il peso di ciascuna attività, all'interno delle diverse tipologie di contratto. Queste informazioni opportunamente aggregate permettono di pianificare con più sicurezza i nuovi progetti di monitoraggio. In tabella

si riportano alcuni valori riassuntivi, basati su progetti del biennio 1999/2000, di cui il 2000 vede i progetti operanti in qualità, mentre nel 1999 i valori si riferiscono a progetti non ancora utilizzando a pieno il sistema qualità.

Confronto dell'impegno delle risorse prima e dopo l'adozione del Sistema Qualità

Attività di monitoraggio		Impegno risorse in g/p per tipo di contratto				
		Contratto di sviluppo Sw	Contratto di manutenzione Hw	Contratto di manutenzione Sw	Contratto di servizi di Rete	Valori medi
Fase di Pianificazione di un progetto di monitoraggio	Prima	2	2	3	2,5	2,4
	Dopo	4	6	5	3	4,5
Fase di conduzione di un periodo di monitoraggio (trimestre)	Prima	34	36	29	18	29,2
	Dopo	22	32	24	14	23

Dai valori mostrati può evincersi che l'introduzione del Sistema Qualità ha introdotto molte modifiche che hanno inciso, generalmente in meglio, verso la produttività. Ceta-

mente a questi valori occorrerebbe sommare i numerosi giorni di formazione erogati per permettere di conoscere e utilizzare il sistema nel suo complesso.