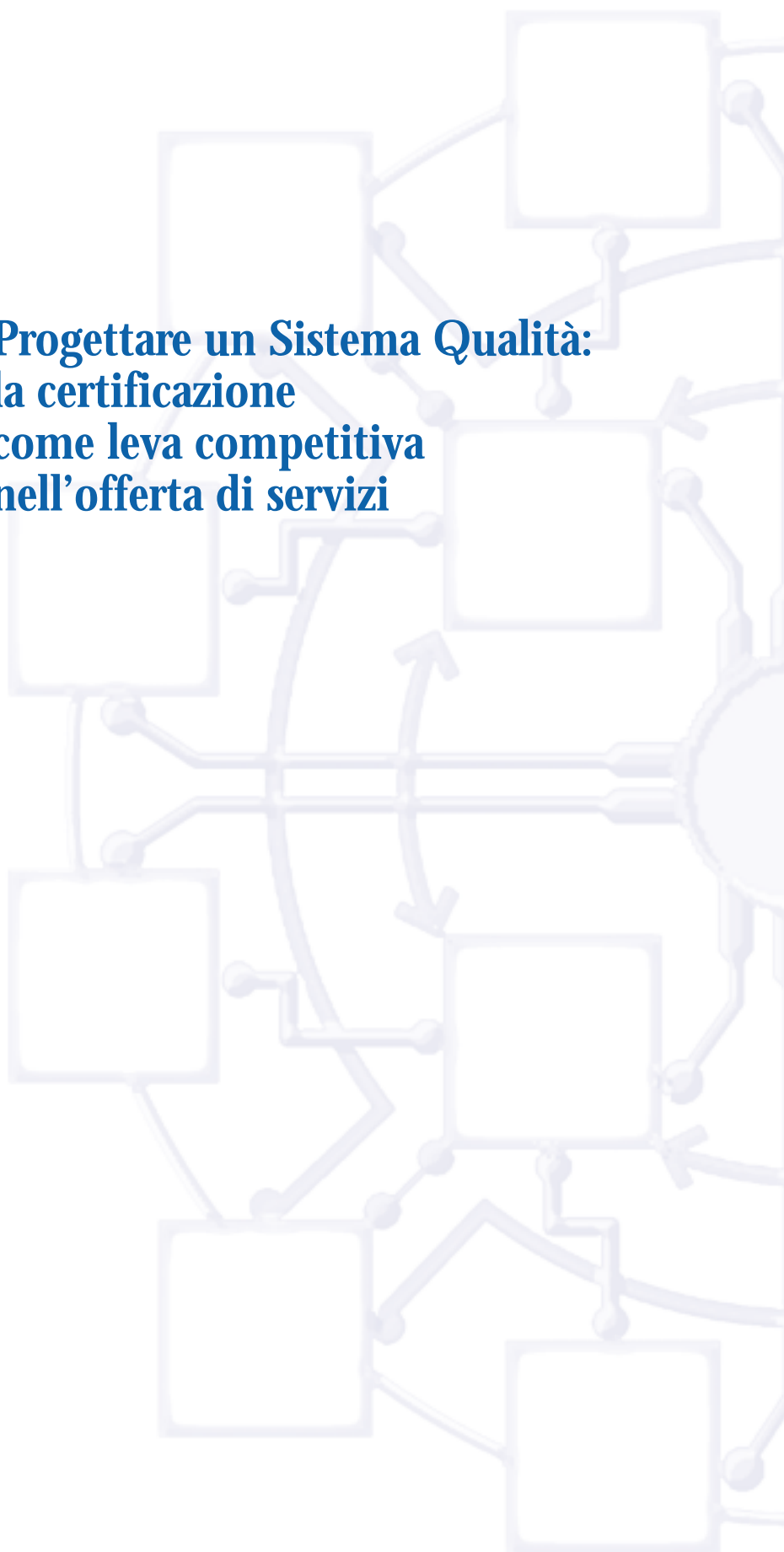




Salvatore Moretto
Automobile Club d'Italia

**Progettare un Sistema Qualità:
la certificazione
come leva competitiva
nell'offerta di servizi**



1. La gestione delle tasse automobilistiche: dal monopolio al mercato "aperto"

A decorrere dal 1° gennaio 1999, in virtù della L. 449 del 1997, tutte le competenze in materia di tasse automobilistiche sono state trasferite alle Regioni a statuto ordinario ed alle Province autonome di Trento e Bolzano.

Dalla stessa data cessa il rapporto convenzionale esclusivo tra Aci ed il ministero delle Finanze per l'affidamento del servizio di gestione delle tasse automobilistiche risalente al 1986.

Tutte le Regioni a statuto ordinario e le Province autonome hanno quindi avuto facoltà, sulla base delle nuove disposizioni, di gestire direttamente, o di affidare a terzi, le attività connesse alla riscossione, controllo e recupero delle somme dovute a titolo di tasse automobilistiche.

Dopo un lungo periodo di gestione esclusiva di un servizio per conto dello Stato, pertanto, l'Ente si è trovato improvvisamente in un regime di concorrenza con altre aziende nell'offerta dello stesso agli Enti locali citati.

In tale nuovo scenario l'Aci si è fatto promotore, nei confronti di tutte le Regioni/Province autonome, di un progetto di gestione globale dei servizi tasse, in grado di garantire la riscossione, il controllo, l'assistenza ed una serie di importanti servizi accessori con modalità tecniche ed organizzative decisamente innovative, i cui aspetti normativo-contrattuali, tecnico-organizzativi ed economico-finanziari sono stati tradotti in tre appositi documenti (Convenzione "tipo", Allegato tecnico e Proposta economica).

Com'è evidente, il passaggio da un regime "monopolistico" ad uno concorrenziale, ha rivoluzionato le logiche in materia di tasse au-

tomobilistiche, sotto vari aspetti:

- a) da un committente esclusivo, lo Stato, ed in particolare il ministero delle Finanze, si è passati a diversi committenti (le Regioni/Province autonome);
- b) da una situazione di assenza di competitors si è arrivati alla possibilità di libero ingresso nell'offerta di servizi da parte di altre aziende;
- c) da un servizio "monolitico" si è passati ad una *suite* di servizi, attivabili o meno a richiesta del committente, e ad una personalizzazione degli stessi a seconda delle specifiche esigenze dei committenti;
- d) da unico interlocutore del cittadino/contribuente, l'Aci è diventato uno dei possibili erogatori del servizio ai clienti.

Nonostante il radicale mutamento delle condizioni del mercato, molte Regioni hanno preferito affidare il servizio all'Aci in considerazione della dimostrata capacità di gestione dello stesso e della consolidata esperienza in materia, scegliendo, in tal modo, una linea *tradizionale* e priva di rischi.

La durata triennale delle Convenzioni di assegnazione del servizio non assicura tuttavia l'Ente sul fatto che le stesse Regioni siano in concreto intenzionate a affidare all'Aci lo stesso dopo la scadenza degli attuali accordi.

Molte Regioni, infatti, potrebbero essere in grado di tentare una gestione in economia del servizio in virtù della presenza di strutture organizzative proprie, già costituite per l'erogazione di altri servizi o, analogamente, potrebbero considerare la possibilità di assegnare la gestione delle tasse automobilistiche ad altre aziende, diverse dall'Aci, sulla scia di altri Enti locali che hanno effettuato tale scelta.

L'Aci, pertanto, ha dovuto tenere in considerazione, oltre al servizio di gestione delle tas-

se automobilistiche in sé, una serie di variabili, sia interne che esterne, nel rinnovato approccio al settore.

Quelle esterne, e cioè i competitors, la pluralità/novità dei committenti, la possibilità di scelta da parte dei cittadini-contribuenti, ma soprattutto quelle interne, e cioè la complessità di gestione di in processo così articolato, con l'obiettivo di elevare efficienza ed efficacia in un'ottica di competitività con riferimento ad un mercato aperto, hanno comportato alcune scelte di fondo di carattere organizzativo che l'Acì ha ravvisato come opportunità di razionalizzazione delle strutture organizzative afferenti al servizio e di cambiamento dell'approccio culturale interno.

In particolare, la Direzione Sistemi Informativi e Servizi dell'Ente è stata incaricata di curare, in collaborazione con la Società Acì Informatica, la predisposizione di un'offerta di gestione globale dei servizi tasse, ponendosi come obiettivi primari:

- 1) la massima semplificazione del sistema gestionale, puntando alla trasparenza ed alla economicità dei procedimenti e delle procedure;
- 2) la massima semplificazione delle procedure di accesso ai servizi;
- 3) l'automazione integrale dei procedimenti e la massima diffusione dei sistemi elettronici di interscambio delle informazioni;
- 4) la riduzione dei tempi di erogazione dei servizi.

Come accennato, la gestione delle tasse automobilistiche è diventata una suite di servizi acquistabile "a pacchetto" o singolarmente, in modo da dare la possibilità ai clienti/committenti di modulare in concreto il servizio secondo le proprie esigenze e la propria convenienza.

Gli 11 servizi sui quali la proposta dell'Acì si articola sono:

1. gestione del ruolo tributario regionale (o provinciale);
2. costituzione e gestione dell'archivio dei versamenti;
3. controllo di merito;
4. gestione contabile;
5. assistenza diretta al cliente/committente;
6. gestione del contenzioso;
7. assistenza agli utenti;
8. gestione delle istanze di rimborso;
9. assistenza alle politiche tributarie e di bilancio;
10. definizione degli scenari ambientali;
11. riscossione dei tributi.

2. La nuova strategia commerciale nel campo dei servizi di gestione delle tasse automobilistiche.

La strategia commerciale dell'Ente, da quanto sin qui descritto, appare chiaramente delineata: si è inteso, infatti, consentire ai committenti di configurare il servizio di gestione delle Tasse automobilistico a seconda delle specifiche esigenze territoriali e delle aspettative della clientela, garantendo inoltre la possibilità di personalizzare ulteriormente ogni specifico servizio in modo da tararlo perfettamente alle esigenze dei fruitori dello stesso.

L'obiettivo dichiarato è quello di far sentire il committente come esclusivo nelle sue peculiarità e nella attenzione al soddisfacimento delle sue esigenze.

Questa strategia non garantisce che la clientela istituzionale (gli Enti locali) continui ad affidare il servizio all'Ente, il quale, pertanto, per conservare e/o ampliare la propria quota di mercato deve necessariamente cercare di aumentare il valore aggiunto della propria offerta contrattuale.

3. Motivazione verso la certificazione del Sistema Qualità.

Nella prospettiva sopra esposta l'Ente ha deciso di avviare un processo di miglioramento dell'immagine di affidabilità nei confronti dei potenziali clienti, impostandolo sulla certificazione ISO 9000 delle proprie unità organizzative. In particolare, ha deciso di iniziare da una delle unità organizzative che ha la responsabilità di un servizio di grande rilevanza nel settore della gestione delle tasse automobilistiche.

La scelta di avviare il processo di certificazione è stata presa anche sulla scia dei positivi effetti conseguiti dalla Società di servizi informatici dell'Ente, Acì Informatica, a seguito dalla certificazione del proprio Sistema Qualità.

La certificazione di Acì Informatica, pur non essendo valutabile sul piano strettamente commerciale, in quanto al momento Acì Informatica non fornisce prodotti/servizi al mercato, essendone cliente esclusivo l'Acì, ha garantito un salto di qualità delle prestazioni della Società sia sotto l'aspetto quantitativo che sotto quello qualitativo.

Mentre, però, Acì Informatica ha scelto di certificare l'intera azienda ed i relativi processi, Acì ha deciso di attuare una politica più cauta, individuando come dominio della certificazione solamente una delle unità organizzative, che copre uno dei servizi di maggior rilievo, in maniera da verificare sul campo l'impatto e le difficoltà del processo di certificazione, prima di estenderlo alle altre strutture dell'Ente.

Infatti, solo da poco l'Ente ha superato una fase di ristrutturazione radicale dovuta alle nuove modalità di erogazione del servizio Tasse ed al differente approccio rispetto alla precedente gestione, ed è apparso, pertanto, opportuno non gravare la struttura, a distanza di

breve tempo, con una nuova fase di innovazione. Si è scelto, quindi, un servizio a rilevante impatto nei confronti della clientela istituzionale e di quella dei cittadini, la cui rimodellazione in funzione certificazione comportasse comunque una minore necessità di ridisegnare i processi aziendali e di modificarne le logiche operative.

4. Il dominio del Sistema Qualità: il servizio da certificare.

La scelta è caduta sul servizio cd. di *controllo di merito*, che comporta la comparazione delle risultanze dell'attività di riscossione con l'obbligo fiscale desunto dal ruolo tributario.

In sostanza, il servizio di controllo di merito confronta i veicoli sottoposti all'obbligo tributario del pagamento della tassa di proprietà con quelli che hanno effettuato un pagamento al fine di individuare gli evasori, totali o parziali, e le posizioni di versamento eccessivo, rispetto all'obbligo, ai fini dell'eventuale rimborso delle somme eccedenti.

La razionalizzazione di un Sistema Qualità in ordine a tale servizio consentirà di apportare valore aggiunto allo stesso sia con riferimento ai clienti istituzionali (Enti locali committenti) che relativamente ai contribuenti fruitori del servizio.

Appare infatti evidente che un maggior controllo su tale fase processiva genererà un miglioramento degli input delle successive fasi del processo di gestione delle tasse automobilistiche ed, in particolar modo, dell'attività di recupero degli obblighi tributari insoddisfatti e della restituzione delle somme erroneamente versate dai contribuenti.

Se tale affermazione appare evidente a livello macroscopico, ancor più significativa appare in considerazione del fatto che ciascun com-

mittente, attuando una politica fiscale personalizzata, può variare considerevolmente sia i profili tributari dei propri contribuenti che quelli dei veicoli, comportando di fatto una complessità di gestione notevole.

A ciò va aggiunto che la gestione del controllo di merito non è statica, ma dinamica, ed è soggetta ad un continuo mutamento dei parametri di riferimento nel corso dei periodi fiscali.

Per quanto riguarda, invece, i contribuenti, appare evidente quanto sia importante la qualità del controllo di merito in considerazione del fatto che le risultanze di questo innescano un processo di recupero delle insolvenze o, viceversa, consente agli stessi di recuperare somme erroneamente versate.

Specialmente nel primo caso, relativo al recupero degli obblighi insoddisfatti, qualora i prodotti del processo non siano conformi ai requisiti programmati, si generano costi sociali ed organizzativi elevati che vanno alla pari del confine del processo di gestione delle tasse automobilistiche e che, pertanto, appare particolarmente importante mantenere sotto controllo.

In considerazione della delicatezza della materia e delle conseguenze che i rilievi per mancato o insufficiente pagamento possono generare a danno dei contribuenti, i consueti controlli, effettuati esclusivamente sulla qualità delle elaborazioni delle informazioni provenienti dall'attività di riscossione dei tributi, non sono apparsi sufficientemente idonei a garantire uno standard qualitativo elevato del servizio finale.

È stato quindi ampliato il raggio del processo di controllo di merito comprendendovi anche le fasi di definizione, congiuntamente al committente, dei parametri per l'analisi dei dati della riscossione e la successiva verifica, insie-

me allo stesso committente delle risultanze dell'elaborazione delle informazioni.

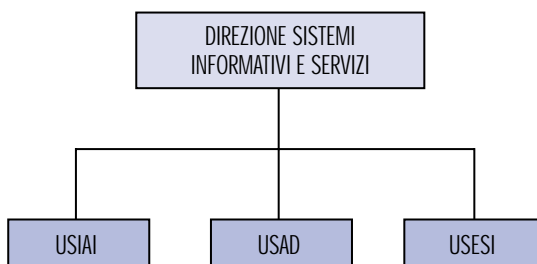
In tal modo il processo complessivo di controllo di merito è stato posto sotto controllo al fine della realizzazione di un Sistema Qualità il cui successivo passo sarà la richiesta di certificazione secondo le norme ISO 9000.

5. Il dominio del Sistema Qualità: unità organizzative coinvolte e reciproche interfacce.

Il descritto servizio di controllo di merito nell'ambito della gestione delle Tasse automobilistiche viene interamente erogato dalla Direzione Sistemi Informativi e Servizi (DSI) dell'ACI.

In particolare sono coinvolti tre unità organizzative di secondo livello (uffici) che hanno, rispetto al ciclo di vita del servizio, responsabilità diverse.

Queste sono: l'Ufficio Servizi per Attività Istituzionali (USIAI), l'Ufficio Servizi per Attività Delegate (USAD) e l'Ufficio Sviluppo ed Evoluzione del Sistema Informativo (USES), i quali nel prosieguo saranno identificati con le rispettive sigle.



Nel periodo iniziale del progetto di realizzazione del nuovo servizio di gestione delle Tasse automobilistiche, è stato l'USIAI a farsi carico della maggior parte delle attività di carattere progettuale e gestionale, supportato dall'USES. Terminata tale fase di sviluppo, il sistema organizzativo di erogazione del servizio ed i re-

lativi supporti informativi di carattere informatico sono stati rilasciati all'USAD che ha il compito di gestire e mantenere il processo con il supporto, sotto il profilo dell'evoluzione del sistema informativo, dell'USESI. All'USIAI residuano alcune attribuzioni di carattere commerciale, e relazionale in genere, con i clienti/committenti Regioni.

L'USIAI ha svolto tutta l'attività di carattere commerciale per la sottoscrizione delle Convenzioni di gestione delle tasse automobilistiche con le Regioni e, successivamente, quella di progettazione del servizio e del relativo sistema informativo.

Questo Ufficio seguirà il prodotto/servizio sino al collaudo, all'atto del quale esso verrà rilasciato in gestione e preso in carico dal binomio USESI-USAD, per le parti di rispettiva competenza.

Se, infatti, da una parte all'USAD verrà affidata la gestione ed erogazione del servizio, dall'altra all'USESI spetterà l'esercizio e la manutenzione del sistema informativo automatizzato.

A regime l'USAD sarà il motore dell'interfaccia tra le tre unità coinvolte nel senso che attiverà, ove necessario, le altre due unità organizzative per garantire il soddisfacimento di esigenze del cliente Regione laddove esso stesso non sia in grado di farlo.

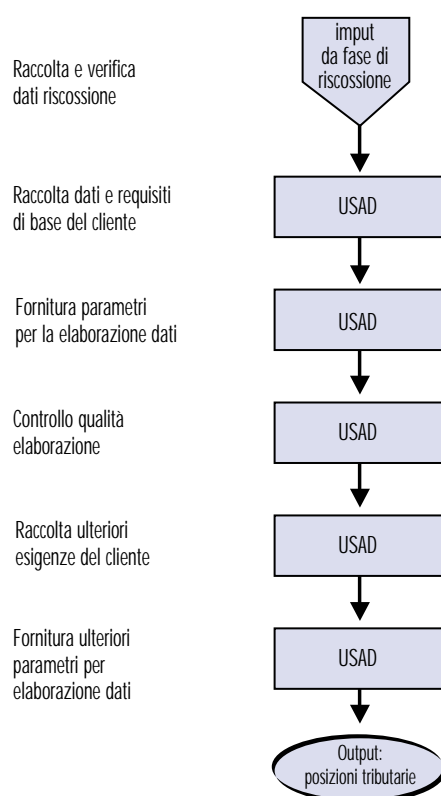
In particolare, l'USAD, come detto, porrà in essere tutte le attività di erogazione del servizio standard; qualora, invece, fosse necessario attivare una modifica od un'evoluzione del sistema informatico, dovrebbe attivare l'USESI il quale, sulla base dei dati e requisiti di base forniti dall'USAD, provvederà a richiedere le necessarie attività di manutenzione correttiva/adequativa delle procedure informatiche alla Società Acì Informatica.

Qualora tale modifica/evoluzione del servizio

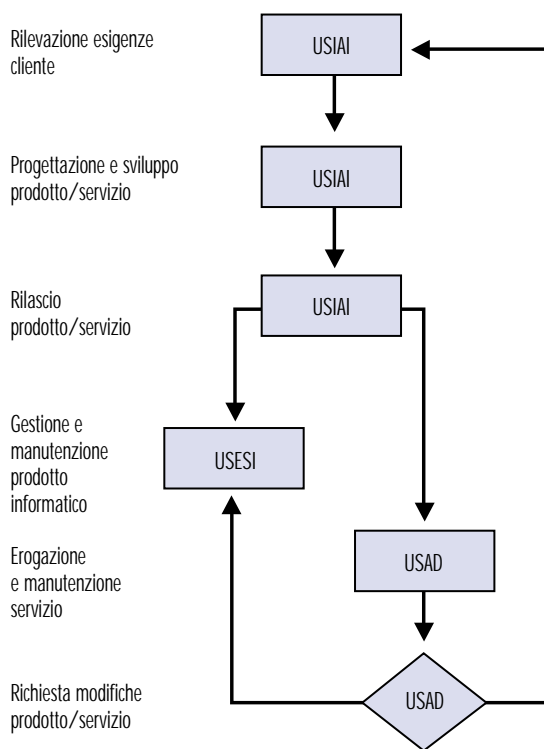
scaturisse da una specifica richiesta di un cliente Regione e l'intervento di manutenzione andasse al di là dei limiti di personalizzazione del servizio concordati in Convenzione, l'USIAI dovrebbe essere attivato al fine di presentare un'offerta integrativa al richiedente e riattivando, pertanto, una nuova fase commerciale. Qualora al termine di tale fase le esigenze del cliente configurassero la necessità di sviluppare un nuovo prodotto/servizio o di modificarne radicalmente uno esistente, sarebbe lo stesso USIAI a curarne la progettazione e lo sviluppo attivando autonomamente Acì Informatica al riguardo.

Sulla base di quanto sinora detto, va distinto il processo di sviluppo e rilascio del prodotto/servizio da quello di erogazione del servizio stesso di controllo di merito.

Processo di erogazione del "Controllo di merito"



Processo di sviluppo prodotti/servizi per la gestione delle tasse automobilistiche



6. Il percorso verso la certificazione.

Per conseguire l'obiettivo della certificazione del servizio, è stato costituito un gruppo di progetto con risorse provenienti dagli uffici coinvolti nel processo di controllo di merito coordinate da un capo-progetto proveniente dall'Ufficio Strategie, Pianificazione e Rapporti con l'Autorità per l'informatica della DSI.

Il gruppo è supportato da una società di consulenza che sta trasferendo il know-how in materia attraverso la formazione in aula e, soprattutto, con la tecnica del training on the job.

Nella tabella della pag. accanto sono state riportate le attività relative al piano di lavoro senza le informazioni relative alla programmazione ed all'utilizzo delle risorse.

Al di là delle attività di analisi e progettazione e delle conseguenti attività di realizzazione

del Sistema Qualità progettato, gli ostacoli più complessi e difficili da rimuovere sono quelli di carattere culturale.

Le strutture coinvolte, infatti, possiedono nel proprio DNA una cultura organizzativa radicata di tipo tradizionale che rende arduo l'orientamento all'organizzazione per processi e la definizione di procedure organizzative standardizzate a livello formale e della relativa documentazione possono essere interpretate come un irrigidimento delle attività lavorative.

Per tali motivi è previsto nel piano di lavoro un lungo affiancamento del gruppo di progetto alle risorse coinvolte nel processo affinché possa essere "metabolizzata" la cultura del lavorare "in qualità".

Tale attività, unita alla politica della qualità promossa dalla Direzione, consentirà di ottenere i risultati previsti, grazie alla convergenza di un approccio top-down (politica per la qualità) con uno a carattere bottom-up (coinvolgimento degli attori del processo).

7. Conclusioni

Sarà pertanto la certificazione di parte del complessivo servizio di gestione delle tasse automobilistiche, ed in particolare della parte con maggiori ripercussioni sulla committenza e sul contribuente, a garantire, al di là della convenzione di servizio, e dell'affidamento che l'esperienza Aci nel settore può dare alla clientela, il valore aggiunto all'offerta commerciale.

Tale considerazione, vista sotto un profilo diverso, fa riflettere sul fatto che la realizzazione di un Sistema Qualità può essere letta, nell'offerta di prodotti/servizi in un mercato aperto, come duplice garanzia di creazione di valore aggiunto per i clienti ed i committenti dello stesso: in altre parole, sia come *garanzia*

endogena relativa al fatto che l'azienda pone sotto controllo un processo per migliorarne le prestazioni ed attuarne un miglioramento, che come *garanzia esogena* con riferimento al fat-

to che un Ente esterno, quello certificatore, ne dichiara conforme il Sistema Qualità a degli standard internazionali e ne valida l'implementazione in concreto realizzata.

Attività	Descrizione	Output
Formazione su certificazione di società di servizi	Introduzione al sistema qualità secondo la normativa UNI EN ISO 9000	Corso seguito e accrescimento culturale, funzionale alle attività presenti e future sulla certificazione
Impostazione del Progetto	Impostare e pianificare il progetto definendo gli impegni interni (DSI) ed esterni (consulenza)	Documento "Piano di progetto"
Analisi dello stato del Sistema	Verificare lo stato dell'applicazione delle modalità di lavoro in coerenza con la normativa ISO 9001	Documento "Stato del Sistema"
Pianificazione di dettaglio	Individuazione delle attività e assegnazione dei compiti progettuali	Documento "Piano di certificazione"
Sensibilizzazione dei Dirigenti	Seminario informativo con costituzione del comitato di coordinamento	Workshop in aula in cui verranno illustrati i vantaggi dell'ISO 9000 ed il piano di certificazione ISO 9000 del servizio di controllo di merito
Formazione al gruppo di lavoro sulle metodologie per lo sviluppo della documentazione del Sistema Qualità	Formazione su standard di procedure e manuale di qualità Presentazione pool di procedure	Attività in Aula
Analisi dei processi del Servizio	Analisi dettagliata dei processi, loro mappatura secondo l'organizzazione del servizio e loro definizione secondo ISO 9000	- Bozza di manuale - Procedure del Sistema Qualità - Moduli
Formazione del personale sulle verifiche ispettive	Formazione del personale sulle verifiche ispettive da eseguire a regime sul sistema di qualità del servizio	Attività in aula e operativa sul campo
Individuazione e attivazione ente certificatore	Analisi del mercato ed individuazione degli enti certificatori ai quali richiedere le offerte	Ente di certificazione individuato
Formazione sulle procedure del sistema di qualità	Formazione del personale operativo sull'applicazione delle procedure del sistema di qualità	- Attività in aula - Training on the job
Sperimentazione processo di controllo di merito	Applicazione graduale delle procedure del Sistema Qualità	Documento: "Stato della sperimentazione"
Verifica ispettiva sul campo	Verifica dello stato di attuazione delle procedure del Sistema Qualità	Documento: "Rapporto di verifica ispettiva"
Pre-audit	Verifica preventiva dell'ente certificatore sul sistema qualità	Indicazioni di miglioramento
Riesame e pianificazione del miglioramento	Sulla base dell'andamento del servizio si supporta la Direzione sul riesame del sistema di qualità e sulla pianificazione del miglioramento	Documenti: - "Stato del Sistema" - "Piano di Miglioramento del servizio"
Conseguimento certificazione	Approvazione del sistema qualità del servizio da parte dell'ente certificatore	Sistema Qualità certificato