



Vincenzo Stanco  
ACI Informatica SpA

**Gestire un sistema qualità:  
razionalizzare i processi  
senza rinunciare alla flessibilità**



## 1. Il contesto

Acì Informatica è una società per azioni interamente possedute dall'Automobile Club d'Italia, avente come oggetto sociale la progettazione, la realizzazione e la messa in esercizio dei sistemi informativi di interesse dell'Acì e degli Automobile Club. Inoltre, svolge attività di studio, di ricerca operativa e di mercato, nonché di fornitura di ogni servizio inerente il settore automobilistico. A giugno 2000 annovera circa 330 dipendenti e 17 dirigenti. Il fatturato annuo cresce dai 42 miliardi di lire del 1990 agli oltre 120 del 1999.

L'impianto informatico centrale è fondamentalmente costituito da un mainframe IBM da 650 mips di potenza, da un sottosistema a dischi da 3,5 terabytes RAID5, da sottosistemi a nastro con 50 unità a cartuccia di cui 20 robotizzate, sottosistemi di stampe e trasmissioni dati, gruppo elettrogeno di continuità. Nastroteca da 80.000 cartucce. Inoltre: 250 server in ambiente Windows NT, con parco dischi per complessivi 3,78 terabytes ed una potenza di calcolo complessiva di 100 miliardi di istruzioni al secondo. Gli impianti periferici sono dislocati negli uffici provinciali: in totale 103 sistemi duali (uno per ogni provincia) operanti in ambiente Windows NT, 120 stampanti. Tutti gli impianti descritti, in grado di servire circa 4000 posti di lavoro, sono interconnessi da una rete di oltre 120 canali trasmissivi con velocità che vanno da 8200 ad oltre un milione e mezzo di caratteri al secondo. I sistemi operativi adottati sono: IBM OS/390, UNIX, Windows NT. I linguaggi principali: Cobol2, Visual Basic, Natural, C. I gestori di Data Base: Adabas, DB2, SQLServer, Oracle. Il patrimonio SW: 5.000.000 di istruzioni in Cobol, 3.800.000 in Natural-Adabas, 2.000.000 istruzioni sui sistemi dipartimentali.

Le banche dati gestite: oltre 90 milioni di posizioni nel il PRA (Pubblico Registro Automobilistico); oltre 400 milioni di versamenti della tassa automobilistica; circa 100 milioni di applicazioni varie.

Le funzioni svolte: automazione uffici periferici PRA, rilevazioni fiscali e statistiche in materia di automobilismo, interrogazioni della banche dati, riscossione e controllo tassa automobilistica, gestione dell'archivio soci Acì, gestione del personale e della contabilità dell'ente, gestione Soccorso Stradale (Acì116), VIASI, LEA, PROGEI, sito internet Acì, ecc.

Utenti serviti: automobilisti, agenzie, enti, Ministero Finanze e Interno, Regioni e Provincie, Pubblica Amministrazione, Polizia Stradale, sede centrale e delegazioni dell'Acì, ecc.

## 2. Perché certificarsi

Essendo il Cliente anche il "padre-padrone" di Acì Informatica, come assicurargli che tutte le sue strutture sono fortemente orientate a realizzare la qualità che il cliente richiede e che su questo aspetto vi è piena disponibilità a essere continuamente misurati, senza approfittare della protezione che un rapporto di dipendenza troppo stretto (padre-figlio) potrebbe garantire?

La decisione di affrontare il processo di certificazione nasce da questa esigenza e da quella, complementare, di stimolare le componenti aziendali a modificare i loro comportamenti orientandoli alla soddisfazione dei clienti ed alla cultura della misura. Inoltre, nella decisione gioca anche la voglia di ottenere una verifica, una dimostrazione ed un riconoscimento obiettivo della propria capacità di fornire servizi di qualità, sostenendo un esame condotto da un organismo super partes competente ed abilitato.

Allo scopo, la norma ISO 9000 appare quella più adatta, per la sua diffusione, il suo consolidamento e la prova di efficacia che ha dato in organizzazioni che operano nei più diversi settori dei servizi.

Infine, sebbene questo sia più nelle prospettive della revisione in corso della norma ISO 9000, la cosiddetta Vision 2000, la organizzazione intende gettare attraverso la certificazione le basi di un continuo miglioramento delle proprie prestazioni e di una flessibilità culturale diffusa nel personale che faciliti i riposizionamenti organizzativi finalizzati a seguire la dinamica dei fattori della soddisfazione utente.

### 3. L'iter della certificazione

Il progetto di certificazione di conformità alla norma ISO 9001 nasce nel dicembre 1996. Tutte le strutture della società vengono fortemente coinvolte. Dopo alcuni mesi dall'avvio tutti indistintamente i dipendenti e i dirigenti dell'azienda dedicano una giornata in aula per apprendere cosa significa un sistema qualità aziendale, cosa sono le norme ISO, cosa significa certificazione, visite ispettive, riesami, verifiche, evidenze documentali e quanto altro. Viene redatto il manuale della qualità, corredato dalla politica dell'alta direzione, dal funzionigramma e dalle procedure organizzative. Viene indicato un minimo di misurazioni da effettuarsi sull'andamento dell'efficacia ed efficienza aziendale. Primo fra tutti, da rilevarsi annualmente, il grado di soddisfazione del cliente per i prodotti/servizi che Acì Informatica ha fornito; in secondo luogo il tempo medio impiegato dall'azienda per evadere le richieste del cliente non pianificate; il livello di servizio erogato dall'impianto centrale (numero dei fermi, tempi di risposta ai terminali,

ecc.); ed infine il tempo medio necessario per aggiornare la più importante base informativa gestita. Si sostiene una prima visita documentale, ripetuta una seconda volta, dopodiché la visita di certificazione avviene, con esito positivo, nel novembre 1998. L'azienda Acì Informatica è quindi certificata ISO 9001 per i seguenti campi applicativi:

1. Progettazione, sviluppo, installazione e manutenzione di prodotti software applicativi
2. Progettazione, gestione, erogazione, controllo e assistenza di servizi EDP

Sono state prodotte come struttura documentale del Sistema Qualità: 31 procedure organizzative, 47 standard documentali, 8 guide metodologiche, un glossario, per un totale di circa 500 pagine.

La Funzione Qualità è composta da un responsabile e da una specialista, con l'ausilio di una consulenza molto qualificata, anche se a disposizione per un tempo limitato. Questa struttura organizzativa ha funzionato da catalizzatore al processo di certificazione, progettando tutte le procedure del Manuale della Qualità, che sono poi state sottoposte alla verifica dei titolari delle singole funzioni aziendali coinvolte.

### 4. I rischi

Scrivere il Manuale della Qualità e le procedure organizzative che lo compongono significa riconsiderare tutti i processi aziendali coperti dalle norme ISO 9000. In genere, si coglie l'occasione per riprogettarli ex novo. La certificazione non richiede esplicitamente questo approccio. Anzi, c'è chi afferma, forse un po' troppo semplicisticamente, che le procedure dovrebbero descrivere ciò che si fa, e si dovrebbe fare ciò che descrivono le procedure. Sta di fatto che difficilmente ci si fa sfuggire

questa occasione per mettere ordine nei propri processi aziendali, perfezionando quelli esistenti e creandone di nuovi.

In questa fase si corre un primo possibile rischio: si vuole strafare. Dobbiamo d'altra parte ammettere che è una tendenza naturale quella di rivestire di complessità il proprio operato, temendo che la semplicità sia indice di povertà professionale.

Il secondo rischio è quello di interpretare le norme in modo troppo severo e restrittivo. Non bisogna infatti dimenticare queste "regole auree" da osservare nella realizzazione di un Sistema Qualità secondo i requisiti delle norme ISO 9000:

1. includere nel Sistema Qualità solo quanto è effettivamente necessario per conseguire gli obiettivi per la qualità
2. definire l'estensione ed il grado di dettaglio delle procedure che fanno parte del Sistema Qualità in funzione della complessità del lavoro, dei metodi usati, dalla capacità e dall'addestramento necessario per il personale chiamato a svolgere le attività.

Terzo rischio: poiché con la stesura delle procedure organizzative si toccano diversi ruoli e responsabilità è possibile che alcune funzioni aziendali approfittino dell'occasione per manovrare allo scopo di aumentare il loro raggio di azione, enfatizzando oltre il giusto il loro ruolo e quindi, la loro capacità di interdizione. E' ovvio che simili atteggiamenti non possono che influire negativamente sulla flessibilità operativa aziendale.

Viceversa, si può correre il rischio che direttori in posizioni chiave prendano sotto gamba il processo di certificazione, ignorandolo del tutto o in parte, per poi rendersi conto, quando è tardi, che qualcuno ha reso obbligatorio il rispetto di procedure che riguardano l'atti-

vità su cui hanno massima competenza e che sono i primi ad ignorare.

Altro rischio: i progettisti vanno oltre le indicazioni di buon senso date dalla norma ISO 9000. Tendono cioè ad esagerare nella definizione dei dettagli. Un piano di lavoro di un progetto di discrete dimensioni non deve prevedere attività con un eccessivo grado di dettaglio. I requisiti del prodotto che vanno realizzando, quelli per intenderci definiti impliciti, vale a dire non richiesti dal cliente, non vanno esagerati né in quantità, né in qualità. Poiché un piano di lavoro va costantemente aggiornato, doverne gestire uno pletorico rallenta la rapidità d'azione senza dare alcun vantaggio.

Attenzione infine al rischio della Babele dei termini: il glossario è forse il primo tassello da inserire in un manuale della qualità. Alcuni termini sono già definiti dalle norme. E' bene non inventarne altri. Anzi, è proibito farlo, specie per quanto riguarda requisiti e specifiche tecniche, requisiti informatici, ecc.

## 5. Regole e flessibilità

La flessibilità è la capacità che ha un'azienda di adattarsi velocemente a situazioni nuove, non previste, soprattutto non prevedibili, a casi d'emergenza, a cambiamenti di rotta direzionali, del cliente, del mercato; è in sostanza la capacità di adattarsi al contesto reagendo adeguatamente al variare delle condizioni al contorno.

La flessibilità, in una organizzazione strutturata, con un certo numero di dipendenti, perché non diventi anarchia organizzativa, deve realizzarsi in un contesto di regole. Purtroppo, spesso troppe regole sono d'impedimento alla reattività tempestiva dell'organizzazione verso i requisiti dei clienti.

Sotto molti punti di vista, un Sistema Qualità

può essere visto come un sistema di regole formali, il cui sistematico rispetto è ciò che dà al cliente la ricercata confidenza che l'organizzazione è in grado di fornire la qualità richiesta nel prodotto o servizio commissionato.

Il cliente non è però interessato, nella pratica, al rispetto dei requisiti formali di processo definiti dalla norma ISO 9000, ma vuole il risultato atteso nei tempi che considera adeguati, al costo che ritiene congruo. Per l'organizzazione fornitrice certificata si tratta spesso della quadratura del cerchio: il limite tra flessibilità e rispetto delle regole non è facile da trovare, anche perché l'attuale norma ISO 9000 non aiuta in ciò. Sotto diversi aspetti, flessibilità e Sistema Qualità potrebbero entrare perciò in collisione, generando tensioni nella pratica operativa del rapporto con i clienti. D'altra parte, una flessibilità eccessiva, oltre a far perdere il controllo del processo, non garantisce la costanza dei risultati.

Come conciliare le due esigenze, flessibilità e controllo del processo, che potrebbero sembrare in contrasto tra loro?

La soluzione di Aci Informatica è nel definire le regole del Sistema Qualità pensando già alla loro possibile flessibilità nella pratica operativa. Ecco qui di seguito le nostre "regole per fare le regole".

## 6. Regole per fare le regole

Abbiamo qui di seguito estrapolato 10 regole base per attuare al meglio un Sistema Qualità, che non saranno i 10 "comandamenti", ma rappresentano ciò che funziona nel nostro contesto.

1. *Far scrivere le regole dalle persone giuste.* Le regole devono essere definite da chi ha grande esperienza della vita aziendale, abbinata ad una visione pragmatica, orientata al

risultato, ma non a costo del disordine e della perdita di controllo dei processi. Chi scrive le regole deve avere il giusto equilibrio fra esperienza e capacità innovativa, senso dell'ordine e senso pratico, nonché inventiva. L'ideale è demandare il compito di scrivere le regole ad un gruppo di non più di tre persone assortito sotto il punto di vista di esperienza, innovazione e pragmatismo.

2. *Definire le regole pensando alla loro applicazione.* Le regole devono essere pensate avendo sempre presente il momento della loro applicazione. Devono essere cioè realistiche nel contesto dove vanno calate. Inoltre, va considerata l'esigenza di un giusto compromesso fra impegno necessario per rispettarle ed utilità aziendale.

3. *Le regole vanno condivise.* Vanno avvertiti i componenti della organizzazione che le procedure che vengono definite determineranno comportamenti che avranno ripercussioni nella loro vita lavorativa. E' meglio quindi collaborare pienamente, in maniera costruttiva. E' opportuno, allo scopo, che le procedure vengano definite attraverso un processo iterativo di convergenza in cui chi lavora nel contesto da proceduralizzare sia pienamente coinvolto.

4. *Le regole vanno rese autorevoli.* A convergenza ottenuta sui contenuti delle regole, è bene che il direttore o massimo responsabile competente della materia regolamentata sottoscriva e faccia propria la procedura emessa. Ciò eviterà fraintendimenti futuri, anche riguardo la flessibilità che il cliente richiede alla procedura. Spesso, viceversa, sono proprio i vertici organizzativi a prendere sottogamba il processo di certificazione. Molto difficilmente un Sistema Qualità funzionerà nell'azienda se i massimi responsabili aziendali

non sono animati da un autentico spirito di collaborazione e non sono convinti sponsor del Sistema Qualità.

5. *Dare il giusto tempo all'organizzazione per assimilare le regole.* È necessario del tempo per abituarsi ad utilizzare correttamente delle procedure. Questo tempo va previsto al fine di avviare correttamente l'introduzione di un Sistema Qualità in una organizzazione. Questa fase pilota va sorvegliata attentamente, correggendo eventuali problemi di applicazione pratica che si dovessero evidenziare.

6. *Diffondere la cultura della rendicontazione.* In un Sistema Qualità è indispensabile tracciare (registrare) gli eventi che influiscono o possono influire sulla qualità attesa dal cliente. Costa una certa quantità di lavoro in più, ed è forse il lato meno gradito dalle linee operative delle organizzazioni. Viene infatti considerata una minaccia evidente alla flessibilità e alla velocità di esecuzione. Compito del responsabile del Sistema Qualità e della Direzione è convincere che pochi adempimenti formali garantiscono la trasparenza, controllabilità, affidabilità che vuole il cliente, con benefici non certo immediati ma certi per tutta l'organizzazione. Bisogna spendere tempo in quest'opera di convincimento ma ne vale la pena. La formazione sulla applicazione e sugli effetti di un Sistema Qualità è indispensabile.

7. *Usare un sistema di workflow.* Vista la difficoltà che la maggior parte delle persone incontra nello scrivere, c'è da chiedersi come sarebbe possibile attuare un sistema qualità senza l'informatica individuale e senza lo scambio di messaggi governato con l'ausilio dell'informatica. Inoltre, l'uso esteso di template e di standard documentali costituisce un utile suggerimento per chi deve scrivere,

permettendo di ottenere velocemente documentazione completa ed omogenea. Dati i costi progressivamente calanti della microinformatica, è da considerarsi irrinunciabile l'adozione di personal computer in rete e a larga diffusione all'interno della struttura che voglia certificarsi.

8. *Trovare il giusto livello di dettaglio nelle procedure.* Le procedure devono senz'altro essere conformi alla norma ISO 9000 e devono coprire quei requisiti che la norma richiede. Non bisogna però esagerare nella definizione formale dei processi. Lo scopo della norma non è far scrivere pezzi di carta o creare sistemi di regole perfettamente coerenti e consistenti, ma è soddisfare le attese dei clienti. Perciò, bisogna porre attenzione a non rendere difficile la vita a chi dovrà applicare le regole. Spesso, un formalismo in più aggiunge poco alla qualità che va data al cliente, ma assorbe tempo del personale, ritarda il momento della consegna ed aumenta i costi della fornitura. Riservare, casomai, procedure articolate e complesse a processi critici, complessi e di valore per la organizzazione. Viene da sé che per attività semplici sono sufficienti procedure semplici. Salvaguardando in buona misura la flessibilità.

9. *Usare i Piani della Qualità.* Nel Manuale della Qualità vanno definiti i principi guida della politica aziendale per la qualità. Nei Piani della Qualità questi principi vanno adattati al contesto delle diverse situazioni che un'azienda può incontrare, ad esempio diversi progetti o contratti da soddisfare. Va considerata la possibilità di modificare anche in corso d'opera il Piano della Qualità per adattarlo al sopravvenire di eventi non previsti o di nuove esigenze prospettate improvvisamente dal cliente.

10. *Misurare l'efficacia del Sistema Qualità e farlo evolvere.* E' importante che la efficacia ed efficienza del Sistema Qualità non sia giustificata in maniera apodittica, ma piuttosto misurata continuamente, attraverso opportuni indicatori. Se si evidenziano situazioni insoddisfacenti è necessario evolvere il Sistema.

Ricordarsi che il Sistema non evolve per partenogenesi, non è autoreferente, l'obiettivo della evoluzione è sempre migliorare la soddisfazione del cliente ed il metro è la possibilità di aumentarla attraverso l'esistenza di un Sistema Qualità. Se un Sistema Qualità non aumenta la soddisfazione utente è inutile!