



# IL VALORE DELLA Q

## Parola al legale

### Contratti d'acquisto di servizi informatici

L'elevato impatto economico, l'alto profilo di rischio intrinseco e la specificità della relazione tra l'azienda cliente e il fornitore nell'acquisto di tecnologie e di servizi informatici e telematici, rendono opportuna la definizione di un contesto relazionale costruito su regole chiare e condivise, sia sotto il profilo operativo, sia sotto il profilo di tutela delle responsabilità delle parti.

Inoltre, il potenziale danno economico dovuto al fallimento della relazione tra il cliente e il fornitore, unitamente alla difficoltà di ottenere un risarcimento del danno soddisfacente da parte del fornitore, rende indispensabile che la negoziazione del contratto avvenga con la partecipazione di tutti coloro i quali possano garantire competenze legali, tecniche e progettuali tali da permettere l'adozione di formule contrattuali solide, che contemplino strumenti operativi chiari e condivisi con i fornitori, attivabili rapidamente e finalizzati alla risoluzione immediata delle controversie. Ed è proprio in quest'ottica che il contratto deve diventare sempre meno strumento di mera tutela giuridica fine a se stessa e sempre più, invece, strumento operativo per una serena conduzione della relazione, in cui per mangano comunque chiari e condivisi gli elementi di reciproca responsabilizzazione.

Gabriele Faggiani - Asset Legal  
gabriele.faggiani@asset.it

A cura della redazione

**C**ome acquistare servizi informatici di qualità? Come misurare la qualità dei servizi offerti? Per rispondere a queste due domande nacque nel 2003 in seno al Cnipa il gruppo di lavoro per la realizzazione delle "Linee guida sulla qualità dei beni e dei servizi Ict per la definizione e il governo dei contratti della Pubblica Amministrazione". Il risultato è stato un documento di 1300 pagine suddiviso in sei manuali operativi che ha definito criteri e linee di comportamento nella definizione dei contratti tra le pubbliche amministrazioni, centrali o locali, e i loro fornitori di servizi IT. Ma non solo di PA vive l'informatica e il ragionamento può essere allargato anche al settore privato, dove esistono, pur in mancanza di un documento scritto, comportamenti virtuosi e altri meno che determinano il successo o l'insuccesso di un progetto informatico. L'obiettivo della qualità è fondamentale se si vuole che un progetto sopravviva oltre la sua stessa fase di lancio (cosa che non sempre avviene), ma - appunto - come misurarla? Lo abbiamo chiesto ai responsabili di quattro aziende che adottano modelli di riferimento, non solo normativo, che aiutano a definire i requisiti dei prodotti, dei processi e dei servizi. Ecco le loro risposte. E poi la vexata questione: la qualità ha un valore? E questo valore viene apprezzato? Alla prima domanda ci sentiamo di rispondere sì, alla seconda che "siamo sulla buona strada". Tutto inizia con la definizione di un buon contratto, che secondo i nostri quattro intervistati deve rispettare alcuni paletti precisi. Il nostro legale (vedi box a sinistra) lo conferma.

# QUALITÀ

## nei servizi ICT

53

1  
2  
3  
4

**Il problema dei modelli e delle metriche.  
Come valutare la qualità dei progetti e dei servizi informatici?**

**La qualità ha un prezzo.  
La qualità ha anche un valore?**

**Come predisporre un buon contratto per garantire il governo  
del progetto e dei rapporti fornitore-cliente?**

**Pregi e difetti della Pubblica Amministrazione italiana.  
Ci sono differenze tra il livello "centrale" (PAC) e il livello  
locale (PAL)?**

## Fabrizio Tittarelli, Technical Sales Director di CA Italia

1

La qualità di un progetto IT è misurabile da molteplici punti di vista e, conseguentemente, attraverso diversi indicatori, qualitativi e quantitativi. Per introdurre la qualità in un progetto bisogna gestirlo applicando metodologie e utilizzando strumenti adeguati. Usare una metodologia di PM si traduce nell'introdurre standard disciplinari riconosciuti a livello internazionale, sinonimo di esperienza e conoscenze metodologiche. Inoltre la qualità in un progetto opera su più aree, tra cui la pianificazione ed il controllo. A queste si applicano le più diffuse tecniche di gestione, tra le quali: la WBS di progetto, l'analisi dei tempi, il carico delle risorse, l'approvvigionamento dei materiali, il budget di progetto, l'avanzamento del progetto e il controllo dei costi (es. metodo dell'Earned Value), l'analisi degli scostamenti, il risk management... Tali tecniche producono una molteplicità di indicatori e necessitano di appropriati strumenti di gestione progettuale. L'indicatore principe, per quanto non intrinsecamente oggettivo, rimane comunque il livello di soddisfazione del committente a fine progetto.

La qualità di un progetto ha un prezzo, al quale non si dovrebbe rinunciare. Nel mondo dell'IT troppo spesso si è approcciato con approssimazione alla realizzazione dei progetti. Si deve invece promuovere la qualità (secondo i buoni dettami delle metodologie di PM) per evitare spiacevoli conseguenze. Ad esempio non investire adeguatamente nella fase di scoping può comportare la revisione degli obiettivi finali nel pieno svolgimento di un progetto, vanificando in parte o completamente quanto fatto, dilatando i costi e i tempi di realizzazione ben oltre a quanto pianificato. Spesso viene sottovalutata anche la gestione del risk management (percorribile ad esempio attraverso la creazione di una matrice impatto-probabilità), con la conseguenza di trovarsi a gestire situazioni impreviste e senza un action plan preventivo. Non promuovere la qualità in un progetto informatico porta la direzione aziendale a vedere l'IT come una struttura disallineata e non in grado di supportare adeguatamente il business.



54

2

3

4

Un buon progetto IT è influenzato anche dalla qualità del contratto. In esso devono essere previste non solo le tutele economico/legali, ma anche le regole per una buona gestione del rischio progettuale, a tutela di entrambi i contraenti. La stesura del contratto deve prevedere la capacità di mantenere il controllo, durante il periodo di validità, di tutto ciò che caratterizza la fornitura. Deve anche prevedere gli strumenti indispensabili per gestire contesti in cui si rilevino situazioni differenti da quelle previste. Per questo è fondamentale stabilire chiaramente quali sono le attività di competenza del fornitore e del committente, in modo tale che siano indicati esplicitamente ruoli e responsabilità delle parti nella conduzione di un contratto. In generale il governo di un contratto deve assicurare un rapporto paritetico tra il cliente e il fornitore.

La PA ha spesso gestito la realizzazione dei progetti IT in base ad una cultura (e una normativa) che a volte ha limitato il risultato finale. Numerosi progressi sono stati fatti grazie al CNIPA, che sempre più ha svolto un'attività di indirizzo verso un'ottimale gestione dei progetti IT. Inoltre la cultura della gestione IT sta progressivamente cambiando anche a causa della diffusione di best practices come ITIL (e standard come COBIT) nate, guarda caso, dall'esigenze di strutturare in modo ottimale l'erogazione dei servizi IT del Governo Inglese. Ne consegue che oggi, nello svolgimento di un progetto con una PA, è diventato oramai usuale parlare di piano di progetto, piano di qualità, piano di gestione rischi, stato avanzamento lavori, gestione del cambiamento, verbali di collaudo, livelli di servizio, ecc... Per contro la burocrazia interna della PA, la frammentazione e la sovrapposizione delle responsabilità interne, i tempi dilatati di pagamento e altri fattori portano ancora a sofferenze nella comunicazione e nella gestione progettuale.



## Andrea Nava, Direttore tecnico di Compuware

1

La qualità viene spesso valutata solo al collaudo finale, con limitate possibilità di intervento, così come per le metriche, utilizzate anch'esse solo alla fine del processo di sviluppo, a prodotto o servizio realizzato. Valutare la qualità non significa giudicare un risultato finale, ma creare le condizioni perché quel risultato sia quello richiesto e corrisposto economicamente, significa intervenire fin dalle prime fasi, nella definizione dei requisiti e progettazione del sistema e dei test per validarlo. La soluzione, qualsiasi sia il modello utilizzato, è prevedere un piano metrico articolato sul processo produttivo, capace di intercettare e correggere le eventuali distorsioni per tempo e consentire un effettivo processo di assicurazione della qualità nel rapporto con i fornitori.

2

In un mondo di servizi on-line, la qualità ha oggi un ruolo molto importante nel modo con cui le aziende fanno business, è infatti un fattore di vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza ed un modo importante e sempre più decisivo per caratterizzarsi e per essere captive verso i clienti vecchi e nuovi. Anche in Italia finalmente notiamo che la sensibilità sulla qualità è diventata matura per un numero di aziende sempre più crescente che oltre all'aspetto competitivo si sono resi conto del costo della non qualità. Proprio per questi aspetti oggi i clienti guardano sempre più a come poter creare un processo di test efficiente con una strategia adeguata che si basa su di uno standard per la progettazione dei test.

3

L'obiettivo è predisporre degli standard e linee guida di processi nella gestione del contratto e della fornitura. Si deve infatti garantire che il fornitore realizzi un'adeguato processo di assicurazione della qualità. Il rigore con cui deve essere fatto il contratto nell'aspetto della realizzazione dei test, è la base per ottenere una organizzazione attenta a tutte le fasi di controllo qualità da parte del fornitore e per il committente per poter verificare efficacemente la qualità della fornitura. Considerare l'analisi dei requisiti ed il test come con delivereable contrattuale, come un patrimonio per l'amministrazione, determina le condizioni affinché i fornitori implementino i processi necessari alla loro realizzazione, e di conseguenza l'assicurazione della qualità nella fornitura.

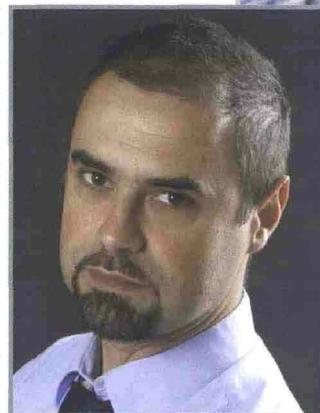
4

Le PAC dispongono normalmente di propri standard qualitativi e personale adeguato, mentre le PAL, più agili e snelle, hanno un contatto diretto con il cittadino e con i servizi di cui necessita. Accumulare i pregi e ridimensionare i difetti tra PAC e PAL significa coinvolgere le PAL nel processo di e-government e consentire loro, e non solo loro, l'accesso alle migliori pratiche e standard che, confezionate in modo appropriato, siano di facile riutilizzo per le proprie esigenze. La nostra collaborazione con il CNIPA su questi temi ha contribuito a quello che riteniamo il cammino giusto: la prima edizione delle linee guida per la qualità delle forniture ICT e la riusabilità del software.

55

## Nestore Paolo Fantuzzi, IBM Strategy & Architecture consultant di **Ibm**

In **IBM** abbiamo maturato la qualità ICT come il grado di soddisfazione della domanda di servizi. Tuttavia questa soddisfazione deve essere raggiunta nel reciproco equilibrio tra aspettative e disponibilità. I numerosi consumatori di servizi ICT sono multiformi ed eterogenei. Complessità ed eterogeneità sono affrontate tramite la ricerca di comprovati modelli di riferimento e tramite l'adozione di metriche standard. Diviene così semplice valutare la qualità delle iniziative ICT come il livello di adozione di uno standard. Pertanto le "best practices" sono preziose, veicolano e garantiscono la qualità. **IBM** ha sviluppato pratiche afferenti la disciplina dell'IT Service Management che, basandosi su modelli riconosciuti quali ITIL e COBIT, vengono applicati sui clienti ed aggiornati costantemente.



Il problema del prezzo della qualità è riconducibile alla consapevolezza del costo indotto dalla sua assenza. La nostra esperienza ci porta ad affermare che gli strati manageriali analizzano l'eventuale assenza su diversi orizzonti temporali e la valutano soggettivamente. Ciò che è valutato valido "subito" sovente non è poi un "differenziante competitivo", o non può trasformarsi. Tra i due atteggiamenti emergono più mature tendenze ad esprimere il valore dei servizi ICT come "il contributo complessivo alle aspettative di profitto".

Ma tutto ciò che non si riesce a misurare è opinabile. In tal senso si spiega l'interesse per le Balanced Scorecard; questi costrutti permettono di accumunare misure quantitative e qualitative esplicitandone il contributo (misurabile) verso gli obiettivi di servizio.

In **IBM** i contratti di servizio sono costrutti assoggettati a pratiche oramai decennali; si distinguono fondamentalmente 3 fasi, il disegno, la realizzazione e la gestione della fornitura. Per ciascuna fase la qualità è garantita da standardizzati procedimenti che persegono i livelli di servizio attesi dal cliente. Questi livelli di servizio sono individuati tramite la ricezione dei requisiti che vengono tradotti in specifiche tecniche, validati internamente ed infine riproposti al cliente in modo rigoroso ed inequivocabile. Il processo grava attorno ad un caposaldo, il "Portafoglio dei Servizi". Anche in questo caso **IBM** capitalizza la sua esperienza assemblando dei riproponibili scenari di fornitura. Nuovamente si offre al cliente un modello in cui riconoscere e basarsi comunque sulle best practices di mercato.

La maturità della domanda di servizi ICT nella PAC e PAL è molto diversa perché sostanzialmente diversi sono gli scenari in cui operano; Per uniformare verso l'alto tale domanda, **IBM** partecipa ai comitati CNIPA.

Si è ben consci che le direttive emesse descrivono dei "quadri operativi" ma, tale ottica, per sua natura, deve essere considerata in una logica olistica.

In quest'ottica la pragmaticità espressa dai diversi manuali CNIPA, può essere complementata dai modelli e dalle metriche proposte alle industrie, anche se adattate alle prospettive del valore proprio della PA.

Nelle PA il valore è espresso anche come "il ritorno socio/politico della gestione" e l'ordine di importanza degli elementi che caratterizzano un'iniziativa ICT ne deve comunque tenere conto.

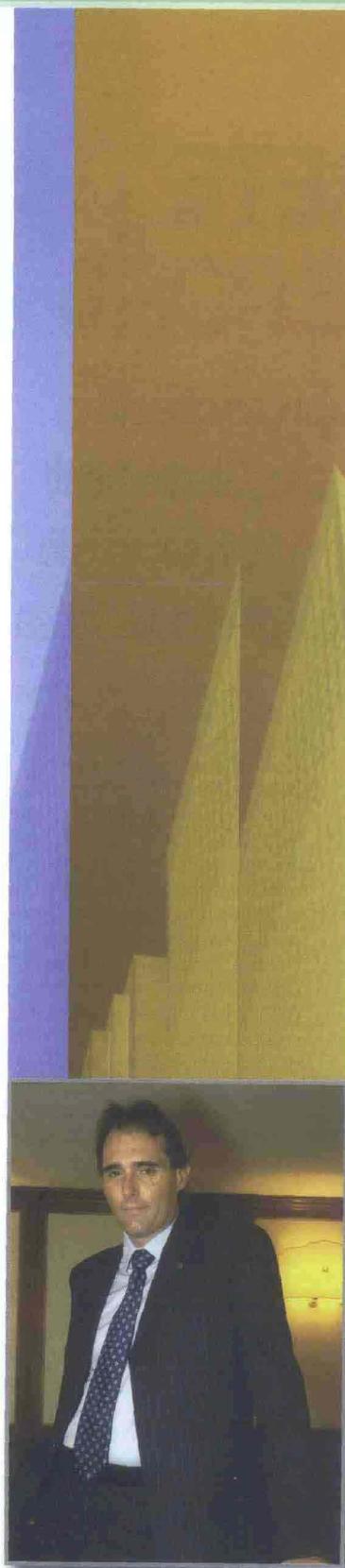
56

1

2

3

4



## Maxime Sottini, Amministratore Delegato di Icons

**1**

Il problema più grande sono le metriche di qualità. Tempi e costi sono più facili e generalmente misurati. Metodi come PRINCE2 forniscono buone indicazioni su come procedere per i progetti ma, generalmente, il management si limita a metriche incentrate su tempi e costi per poi alzare/abbassare la qualità a piacimento e dimostrare il successo (conviene a tutti!). Per i servizi esistono tantissime metriche; è necessario però focalizzare l'attenzione su quelle end-to-end (in grado di misurare l'output desiderato del servizio) e quelle relative ai processi di supporto. Per le prime i modelli aiutano solo parzialmente e non è semplice identificare quelle in grado di rappresentare fedelmente l'esperienza dei fruitori dei servizi.

**2**

Dal punto di vista del cliente la qualità desiderata deve essere misurabile e l'obiettivo è il suo raggiungimento al minor costo. Dal punto di vista del fornitore, ogni acquirente ha una propria sensibilità alla qualità, in particolare per quella non formalizzata tramite requisiti. Esiste una soglia inferiore al di sotto della quale si è fuori mercato mentre, oltre certi livelli, aumenti significativi non corrispondono ad una altrettanto evidente variazione nell'apprezzamento. La difficoltà è dunque quella di comprendere le esigenze inespresse e di tarare la qualità offerta ad un livello ottimale per l'interlocutore. Esplicitare al meglio la qualità desiderata e comprendere la qualità non formalizzata sono i problemi e le maggiori opportunità.

**3**

Il contratto non può garantire il governo del progetto e dei rapporti fornitore-cliente. Sono le persone, la loro cultura e esperienza, l'organizzazione, i processi di gestione della fornitura e la disponibilità di dati e informazioni che lo consentono; in altre parole la maturità dell'organizzazione ad affrontare sourcing e acquisto di beni e servizi. Purtroppo molte aziende pensano ancora di risolvere il problema con un contratto "a prova di bomba". Quando questo avviene generalmente ne rimangono vittima, per quanto bene siano scritte le clausole del contratto...

**4**

La PAL opera più vicina ai cittadini e quindi è spesso più sensibile alla qualità dei servizi. Nel contempo ha maggiori problemi di disponibilità di risorse e meno cultura e maturità per utilizzarle in modo ottimale, specie nell'ambito IT. Maggiore attenzione al servizio nella PAC e maggiore cultura/risorse nella PAL sono sicuramente auspicabili.

**57**