



In RAI, l'informatica protagonista sia per gestire che per produrre

di Carlo Guastone

Giuseppe Biassoni, Direttore Sistemi ICT della RAI, crede da sempre nella necessità che il CIO sappia coniugare le tecnologie ICT con le tematiche gestionali, organizzative, e con i processi produttivi e commerciali core dell'azienda...

Ha bisogno di presentazioni la RAI - Radiotelevisione Italiana, concessionaria in esclusiva del Servizio Pubblico radiotelevisivo nazionale, al centro della nostra quotidianità con i suoi canali televisivi, radiofonici, satellitari, su piattaforma digitale terrestre? Certo che no, ma chi sa esattamente come è strutturata e in cosa si articolano le sue attività e, soprattutto, qual è il supporto che le assicurano i sistemi informativi aziendali? Ne abbiamo parlato con Giuseppe Biassoni, Direttore dei Sistemi ICT del Gruppo RAI da oltre un decennio, cercando di cogliere lo stato dell'arte dell'utilizzo dell'informatica in un settore, come

quello dei media televisivi, nel quale le tecnologie digitali stanno ormai caratterizzando sempre più non solo i processi di produzione e trasmissione dei programmi, ma anche la fruizione degli stessi in logica sempre più interattiva e legata ai nuovi devices. Prospettiva nella quale la Direzione Sistemi ICT sta lavorando intensamente per innovare tecnologie e parco applicativo, in previsione dell'avvento del digitale terrestre e dei nuovi media.

Attualmente la RAI è strutturata in 6 aree: editoriale TV, editoriale nuovi media e digitale terrestre, editoriale radiofonia, commerciale, trasmissiva, di staff. Le aree editoriali ideano, sviluppano

e realizzano i programmi ed i canali televisivi radiofonici, satellitari e su piattaforma digitale terrestre e nuovi media. L'area di staff presidia l'efficienza gestionale, economica ed operativa dell'Azienda, mentre le altre aree costituiscono il punto di riferimento per la realizzazione della strategia multimediale, digitale e commerciale del Gruppo.

Negli ultimi tempi, in RAI si sta avendo una sorta di "shift di paradigma" grazie anche alla professionalità e all'esperienza proprio degli uomini IT dell'azienda coordinati da Giuseppe Biassoni, che, nell'ambito del progetto televisione digitale, opera in stretto contatto con le altre



▲ Il Framework di riferimento del nuovo sistema informativo



▲ **Giuseppe Biassoni,**
Direttore Sistemi ICT della RAI

direzioni RAI. In questo scenario, un contributo rilevante di indirizzo, di coordinamento e di competenze, è fornito da Gianfranco Comanducci Direttore Acquisiti e servizi RAI, aggregato di direzioni nel cui ambito è inquadrata la Direzione Sistemi ICT.

Dr Biassoni le spiace partire delinea ndoci le risorse e l'organizzazione dei Sistemi ICT RAI?

L'azienda dispone di due Centri di calcolo, uno a Torino l'altro a Roma, interconnessi tramite una rete IP estesa a tutte le sedi Rai in Italia e all'estero, con uno strato Mpls per diversificare gli SLA in funzione dei vari servizi: voce, dati e servizi per la produzione TV, in particolare per i collegamenti con le sedi. I nostri Server rispondono ai requisiti emergenti oggi definiti come *green computing*, in quanto, grazie alla tecnologia Dual Core, minimizzano il consumo energetico. Per la fonia il nostro standard è Voip, largamente diffuso nelle sedi aziendali.

L'architettura di riferimento dei servizi IT è l'architettura Client/Server, con alcune soluzioni in architettura SOA; il Mainframe è stato di fatto abbandonato, salvo per poche applicazioni che non richiedono integrazione con altri sistemi applicativi. Come sistema ERP abbiamo installato orma da anni Sap, attualmente operiamo con la versione 4.7, mentre ci stiamo progressivamente allineando alla

release 6, in funzione della quale, per massimizzarne l'efficacia, stiamo svolgendo una coerente revisione dei processi interni.

Che consistenza ha la struttura che dirige?

Nella Direzione Sistemi ICT RAI operano circa 130 persone, metà delle quali sono laureate, distribuite tra le funzioni Gestione richieste, Sviluppo e manutenzione, Esercizio sistemi, Rete fonia e dati, Politiche e Piani, nel cui ambito vengono studiate le nuove architetture, l'integrazione fra sistemi, la Governance e la sicurezza ICT. In ambito metodologico, il nostro riferimento, oltre a CobiT, è da anni lo standard BS 7799, ora ISO 27001. Completo il quadro organizzativo informandola che operano per noi altri 230 Full Time Equivalent People circa, provenienti da un nucleo di qualificati fornitori, che operano nelle quattro aree di servizio: Fleet Management, Systems Operation Center, Network Operation Center e Manutenzione applicativa. Questa soluzione è il risultato di un progetto specifico sulla Governance e sul *sourcing* dei servizi ICT che ci ha orientato verso ricorso all'esterno per ragioni di efficienza operativa e di contenimento dei costi nelle aree considerate non strategiche.

Il valore dei Sistemi informativi in RAI

La rilevanza dei sistemi ICT per il business si misura, nelle aziende, valutando il reale contributo delle soluzioni ICT nello svolgimento dei processi aziendali core. Per realizzare tale obiettivo sono necessarie, a mio avviso - continua Biassoni - due condizioni fondamentali: la partecipazione alle scelte fondamentali dell'azienda e la realizzazione di progetti che innovino i processi interni in coerenza con le strategie di business. Il passaggio della TV dall'analogico al digitale apre la prospettiva di realizzazione di prodotti interattivi e multiplatforma,

articolati anche su Eeb e telefonia, con un utilizzo determinante delle tecnologie ICT.

Il sistema applicativo di cui siamo fieri è il sistema indicato convenzionalmente con il nome "Teche", che consiste nella versione digitale dell'immenso patrimonio dei programmi radiotelevisivi RAI. Nelle banche dati del sistema Teche sono memorizzate 500.000 ore di trasmissione, mentre le richieste di accesso alle banche dati delle Teche raggiungono le 800.000 mese. Tali richieste sono fatte per reperire informazioni di repertorio da riproporre nell'ambito dei programmi presenti sul palinsesto, in particolare per i programmi di informazione e delle news, nei programmi di intrattenimento, o in trasmissioni di approfondimento tematico.

Le Teche sono gestite tramite il motore di ricerca Fulcrum che consente di reperire tempestivamente le trasmissioni televisive di interesse, consultando l'abstract testuale che contiene gli aspetti salienti delle trasmissioni, quali titolo, contenuto, personaggi, etc.

La trasmissione televisiva è in linea, come una normale banca dati e, una volta individuata, può essere facilmente inviata via rete ai richiedenti per esigenze di pura consultazione, o anche di utilizzo di parti per una nuova messa in onda. I volumi di consultazione che le ho anticipato e il futuro prossimo di una televisione interattiva sono semplici considerazioni relativamente al valore per RAI del sistema Teche.

Un sistema informativo di nuova generazione

La televisione digitale necessita anche di un nuovo sistema informativo di supporto, che interessa tutti i processi della catena del valore della televisione. Al riguardo abbiamo individuato un Framework di riferimento (vedi Figura 1), nel quale abbiamo individuato le aree aziendali e le applicazioni ICT necessarie nel nuovo scenario, fra le quali il CRM, per la gestione delle rela-





zioni con i clienti, per gli aspetti di fruizione dei programmi (logiche di scelta, gradimento, etc) e per la gestione amministrativa del servizio. Non stiamo però operando solo sulla televisione digitale. Le applicazioni ICT sono anche uno strumento gestionale e, in questa prospettiva, stiamo sviluppando nuove applicazioni, ad esempio per l'ottimizzazione del processo di pianificazione del palinsesto e per il controllo dei costi dei collaboratori esterni.

Tecnologie emergenti: SOA e TV digitale

Nuove applicazioni sono a volte anche favorite da nuove tecnologie, come nel caso di Audirai, una piattaforma informatica, realizzata in architettura SOA con una soluzione di Mash up. Audirai propone all'utente aziendale informazioni multimediali tratte da applicazioni già realizzate, come le Teche, il Palinsesto e l'Auditel. Oltre alla SOA, stiamo sperimentando altre tecnologie, come l'utilizzo di Smartphone che possono essere considerati sia nuovi Device di fruizione dei programmi TV, sia strumenti di consultazione di informazioni gestionali aziendali da parte dei dipendenti in logica di infomobilità, come il palinsesto, l'auditel o l'e-Mail aziendale.

Altre aree tecnologiche sulle quali stiamo operando sono la gestione documentale in logica di Content Management, la Business Intelligence, oltre alla nuova versione di SAP Netweaver, di cui le ho già accennato e che consentirà di attuare soluzioni SOA anche nel mondo ERP.

Web 2.0 e Wiki

Stiamo lavorando anche in WEB 2.0, per riprogettare i siti di alcuni programmi, inserendo blog per affinare il target dei programmi stessi e realizzando soluzioni in logica Wiki per favorire soluzioni condivise con gli utenti.

La tecnologia sulla quale siamo più concentrati, come le ho già accennato, è però la televisio-

ne digitale, che ci vede presenti anche nei tavoli di lavoro dedicati alle tecnologie di base, alle innovazioni di processo relative al broadcasting e al Content Management. E' un ambito nel quale lavoriamo in stretto coordinamento con la Direzione Produzione e che interessa, ovviamente, anche il CDA RAI. Per tornare alla sua domanda sul valore dei sistemi RAI, che trascina anche quella della rilevanza del ruolo della Direzione Sistemi ICT in azienda, le posso dire che recentemente sono stati presentati proprio al CDA i nostri progetti tecnologici e applicativi nell'area televisione digitale.

I primi passi della carriera Dr Biassoni, il suo percorso professionale è partito dal settore ICT? In quali aziende ha operato?

Laureato in matematica, indirizzo applicativo, all'Università di Milano con una tesi sugli elementi finiti, non potevo non utilizzare fin dai primi anni settanta i computer per svolgere i processi di calcolo automatico. Il mio legame con il mondo informatico è stato da subito rinforzato dalle prime esperienze in Olivetti, ove ebbi la fortuna di poter sviluppare la tesi di laurea e conoscere le persone che poi avrebbero favorito il mio ingresso nel mondo del lavoro, in Fiat, ove restai fino al 1975. In quegli anni ho lavorato nella divisione Calcolo numerico della Direzione Sistemi FIAT, realizzando soluzioni di matematica avanzata basate sui concetti che avevo acquisito nella realizzazione della mia tesi, che aveva un taglio sperimentale centrato sui concetti di Stress Analysis. La novità era che molte delle soluzioni riguardavano in FIAT elementi finiti applicati alla dinamica e interessavano molti dei settori di Business del gruppo, quali il settore nucleare, aeronautico, l'ingegneria e, ovviamente, il settore auto. Passai nel 1975 in Agusta elicotteri, ove inizialmente ho avuto la responsabilità dei Sistemi informativi tecnici. Per

capirci, lavoravamo anche sui sistemi di controllo installati sugli elicotteri. In seguito, ho assunto la responsabilità completa dell'informatica della Divisione, comprese le applicazioni gestionali dell'area amministrativa e commerciale. Fu un periodo di esperienze qualificanti a livello tecnologico, organizzativo e manageriale: avevamo realizzato una nuova rete aziendale con tecnologia a commutazione di pacchetto, che aveva favorito l'efficacia e l'efficienza delle comunicazioni fra i poli di Gallarate e Brindisi, avevamo introdotto il CAD/CAM, avevamo integrato, grazie all'informatica, i processi di progettazione, produzione e post vendita, ed io ero divenuto membro del Comitato sicurezza volo.

L'esperienza internazionale

L'impatto con realtà ICT di grandi dimensioni l'ebbi quando assunsi la responsabilità della Direzione Operations, nell'ambito della Direzione informatica della Face Standard-ITT, ove ho presieduto alla migrazione dal sistema operativo VM all'MVS. Nel ruolo avevo la responsabilità dei Centri elaborazione dislocati in Italia in cooperazione con Belgio, Germania, Francia e Spagna, coordinando 140 specialisti di esercizio e tecnologie. L'evoluzione del gruppo mi portò ad assumere successivamente la responsabilità della Direzione Sistemi Alcatel in Italia. Di quell'esperienza ricordo in particolare i progetti ERP, che avevano riguardato inizialmente l'integrazione di soluzioni Custom e, successivamente, la progettazione di una soluzione verticale per la divisione ponti radio, soluzione che, per svariate motivazioni, non fu mai completata. Nel 1997 sono arrivato in RAI.

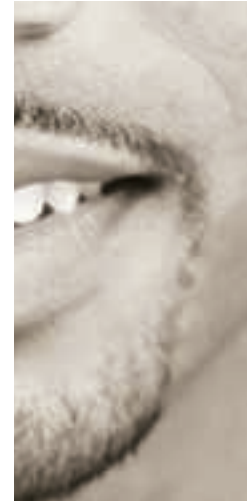
Quale il suo parere sulla rilevanza della Formazione per i manager e gli specialisti ICT?

Parlare della necessità della formazione in un settore in con-

tinua evoluzione come quello dell'ICT, mi sembra scontato. A livello manageriale non credo sia sufficiente nell'ICT approfondire architetture e tecnologie, ma penso serva qualcosa di più: aver vissuto esperienze gestionali e soprattutto una formazione postuniversitaria che possano creare quel bagaglio di competenze interfunzionali indispensabili per operare a 360 gradi come, di fatto, impone la pervasività dell'informatica. Per quanto mi riguarda ritengo fondamentale aver frequentato il Programma di sviluppo attività direttive (PSAD) dell'Istud e corsi di gestio-

ne aziendale all'Insead. Ma la formazione deve interessare anche, e in alcuni casi ancor più, gli specialisti informatici, per due motivi fondamentali. Innanzitutto è indispensabile per gli specialisti ICT completare nei primi anni di lavoro quanto appreso sui banchi della scuola secondaria e dell'università. Poi non si deve dimenticare che spesso è necessario, a fronte dell'evoluzione organizzativa dell'impresa e delle tecnologie, cambiare ruolo e saper contribuire con efficacia all'innovazione delle soluzioni ed al Service Delivery. Per la Direzione Sistemi ICT, considerando l'età media dei nostri spe-

cialisti, che si aggira sui quarantacinque anni, la formazione manageriale e l'addestramento professionale sono una delle priorità. Per favorire la formazione manageriale, nell'ambito dello Staff meeting sistemi trattiamo spesso tematiche gestionali e favoriamo la presenza dei nostri responsabili nei Gruppi di lavoro aziendali. Per gli specialisti seguiamo due percorsi, le metodologie di Governance ed erogazione dei servizi ICT, avendo come riferimento ITIL, e le nuove architetture ICT, con la partecipazione dei nostri esperti a progetti di sperimentazione delle nuove tecnologie.



Globalizzazione, Recessione e Risorse Umane: adattarci ad un mondo che cambia rapidamente

Gianantonio Berton, **Friisberg & Partners** - gi.berton@friisberg.com

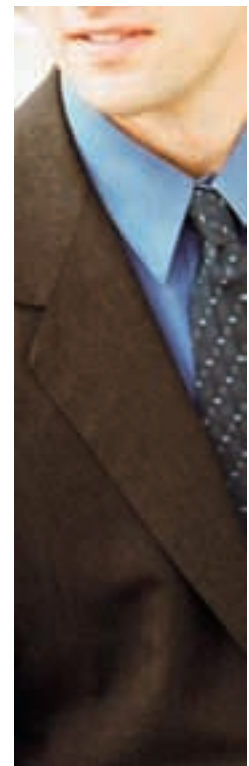
L'Economia globale si sta avviando verso una profonda trasformazione: imprese in difficoltà, titoli azionari in caduta libera, CEO (Chief Executive Officer) sull'orlo della rimozione da parte dei loro Consigli di Amministrazione, ingenti dimissioni di risorse umane e di rami d'azienda non produttivi, sfiducia dei consumatori.

Lo spettro della "stagflazione" impone scelte coraggiose, ma dolorose.

Nello scenario di stagflazione che da più parti si sta ormai prospettando con sempre maggior insistenza e preoccupazioni, le aziende saranno costrette a rivisitare le strategie che hanno sviluppato in anni di crescita ad inflazione pressoché nulla e costi del denaro spesso irrisori, ad identificare nuove opportunità

evidenziando i rischi posti dalla situazione economica mondiale, a definire priorità ed a concentrarsi sulle risorse umane per migliorare le proprie prestazioni e recuperare i livelli di profitto necessari per pensare con serenità al futuro.

Il nuovo scenario sta fortemente rilanciando il ruolo delle risorse umane nel recente passato





secondario rispetto a quelli delle vendite del marketing e della produzione vitali per i periodi di espansione. Questo anche perché in molti casi, come già evidenziato in alcuni articoli precedenti di questa stessa rubrica, i responsabili delle Human Resource (HR) si sono occupati più di amministrazione del personale e trattative sindacali che non dello sviluppo delle proprie risorse.

Oggi, e sempre più in futuro, il loro ruolo viene ridefinito in chiave strategica per concentrarsi sull'efficace gestione del percorso professionale delle persone, partendo dalla acquisizione di talenti, per proseguire con programmi di formazione continua caratterizzata sempre più da metodologie di "coaching" e sistemi di misura delle prestazioni, oltre che di incentivazione basata su bonus legati ai risultati, sia personali che aziendali.

Con il "coaching", che rappresenta oggi almeno il 50% dell'offerta di servizi di formazione, si sbloccano i meccanismi di sviluppo professionale delle risorse umane (dall'impiegato appena inserito in azienda, all'amministratore delegato), favorendo una cultura di apprendimento continuo e di feedback costruttivo che gioca un ruolo importante in molteplici situazioni aziendali come, ad esempio, in occasione di fusioni, acquisizioni, Spin-off, cambiamenti generazionali, ristrutturazioni. All'ordine del giorno hanno acquisito un'elevata priorità anche altri elementi della gestione quali la necessità di fidelizzare le risorse chiave dell'azienda, di creare uno spirito di squadra forte e condiviso con una cultura aziendale aperta e dinamica, il bisogno di incrementare le prestazioni tanto dei singoli individui quanto quelle di gruppo, sviluppando una leadership efficace a tutti i livelli aziendali ed accelerando l'inserimento dei nuovi elementi provenienti sia dall'esterno dell'azien-

da che dal suo interno in seguito, ad esempio, di promozioni.

Cambiano le esigenze, si adeguano i servizi

Sensibile ai mutamenti di scenario, Friisberg & Partners, che ha recentemente esteso la propria rappresentanza con l'aggregazione di una struttura di "executive search e management audit" diffusa capillarmente in Europa sotto la denominazione "Friisberg International Group", ha ampliato i propri servizi di ricerca di manager, con quelli di Coaching svolti in collaborazione con la società The Change Partnership Italy (www.tcpitaly.com).

I servizi di Coaching (di cui abbiamo scritto in generale qualche numero fa) sono di due tipi, il primo "one to one" diretto ai Top Manager aziendali, il secondo diretto ai Manager ed ai quadri intermedi con un programma di "Coaching Academy" rivolto a chi voglia sviluppare le competenze del Coach a livello aziendale.

Il punto di partenza della Coaching Academy sta in un percorso articolato in 4 moduli di 2 giorni aperti alle aziende ed ai professionisti che affrontano argomenti quali la Coaching Leadership, le competenze chiave del Coach, il Coach come catalizzatore ed i punti chiave per il successo. Questo perché un conto è operare in qualità di Manager diretto responsabile di risultati economici, un conto è sviluppare nei collaboratori un approccio che favorisca il raggiungimento delle prestazioni attese, esaltandone il talento e la creatività. Questo vuol ad esempio dire imparare ad utilizzare in modo diverso tipici strumenti di management quali la delega, il controllo, l'acquisizione di feedback così da incentivare e valorizzare il ruolo dei collaboratori. Risultati che non si improvvisano, ma che si

ottengono attraverso un opportuno processo che in questo caso è stato formalizzato nel modello POWER:

- P: Present (descrivere il presente)
- O: Objectives (stabilire gli obiettivi)
- W: Way (scegliere la via)
- E: Execute (eseguire le azioni)
- R: Results (rivedere i risultati).

Divenire Coach vuol anche dire affinare le proprie capacità di comunicazione, ascolto, intuito, e di gestione della relazione col collaboratore facendo leva su elementi quali l'intelligenza emotiva, la creazione di una relazione di fiducia, la capacità di cambiare punti di vista e di apprendere dalle proprie esperienze in modo sistemico.

Ci sono infine da sottolineare che ognuno deve adottare lo stile di coaching che meglio gli si addice e risulta adatto alla situazione, considerando gli approcci diversi che si possono avere a fronte di uno stesso evento e scegliendo quelli più opportuni in funzione delle circostanze, cultura, condivisione degli obiettivi e dei risultati.

Tre miliardi di Manager

Come esordivamo, il mondo dell'economia e del lavoro cambia a ritmi impensabili in passato: se nel secolo scorso la maggior parte del commercio mondiale era ristretto a meno di un miliardo di persone (USA, Europa e Giappone) e la concorrenza era ristretta in quest'ambito, oggi sono entrate in gioco le economie di paesi quali Brasile, Russia, India, Cina (BRIC) affiancate da mercati emergenti quali Cile, Egitto, Turchia, Messico, Corea, Indonesia, Malesia, Thailandia, Polonia, Ungheria; il mercato si allarga a tre miliardi di persone ed i vecchi paradigmi della "concorrenza" ne vengono sconvolti: migliaia e migliaia di imprese da tutto il mondo si trovano a lottare, e sarà sempre più così nel prossimo futuro, per accaparrarsi nuovi consumatori. Dalla vituperata "Globalizzazione", strada a senso unico dove le imprese di USA, Europa e Giappone cercano il vantaggio competitivo producendo in paesi emergenti a bassissimo costo del lavoro per incrementare le vendite nei loro stessi mercati, si passerà alla "Globalità" e quei tre miliardi di persone potranno essere allo stesso tempo partner, fornitori e clienti.

Le professioni a prova di futuro

I mercati si aprono, i confini spariscono, così quando la recessione colpisce fa sentire universalmente i suoi effetti: quali saranno in questa situazione i "lavori" a prova di recessione? Da un'indagine svolta da Business Week queste sono, in ordine sparso di importanza, le professioni "recession proof" o a prova di recessione:

1. Funzionario Commerciale/ Business Development: il calo delle vendite richiede ottimi venditori, che sappiano far fronte al fenomeno. Queste professioni saranno sempre richieste, indipendentemente dall'andamento dei mercati.

2. Sviluppatore di Software: recessione o meno, ci sarà sempre richiesta di talenti nello sviluppo di applicazioni orientate al commercio elettronico ed alla interattività.

3. Responsabili Amministrazione e Finanza: le regole della "Corporate Governance" richiedono manager con grossa esperienza di gestione amministrativa e finanziaria.

4. Amministratori di infrastrutture di rete (Network/System Administrator): la crescita della complessità dei sistemi di "corporate" IT richiede competenze che non sono facili da trovare.

5. Business Analyst: analisti di mercato e dei Trend, per contribuire alle innovazioni di prodotto e di processo.

6. Financial Staff: le posizioni vanno ai candidati con l'esperienza più vasta di analisi e gestione dei "numeri" del business.

7. Project Manager: la gestione dei progetti dalla nascita al completamento richiede persone esperte con esperienze di successo.

8. Product Manager: le aziende richiedono persone capaci di gestire la promozione di prodotti innovativi e di massimizzare la loro profitabilità.

9. Data Base Administrator: le "banche dati" sono risorse importantissime delle imprese, e la loro gestione ai fini del miglioramento degli affari ma nel rispetto di regole sempre più stringenti di privacy e di "corporate governance", richiede persone estremamente qualificate e competenti.

10. Manager del Servizio Clienti (CRM): in un mercato in calo è indispensabile mantenere alto il livello di soddisfazione dei clienti.

11. Technology Executive: le nuove tecnologie orientate alla mobilità ed al Web 2.0/3.0 richiedono nuove competenze manageriali accompagnate da visione del Business e dei suoi processi.

12. Human Resources Managers: Il capitale umano è la principale risorsa delle imprese e la gestione dei talenti è sempre più critica per il loro successo.

Possiamo concludere auspicando che le capacità del "capitale umano" in azienda siano caratterizzate da empatia per il prossimo e per il diverso, intuito e consapevolezza del proprio ruolo, spirito di gruppo nel posto di lavoro e nella vita privata, ricerca interiore ed etica, creazione di relazioni e contesti dove la persona sia al centro e la cultura premi dialogo, sinergie e spirito di comunità. ■

