

Per RAINET, un Direttore di Produzione *Internet-Based*

RaiNet è la società creata da RAI nel 1999 con la missione di sviluppare i siti Web del gruppo e di costituire un canale alternativo accessibile via Internet per nuove forme di comunicazione, testate giornalistiche e programmi. A capo della struttura Operations c'è il dott. Marco Nuzzo che riveste un ruolo sempre più ricorrente nelle aziende che vedono in Internet non solo un canale di comunicazione aggiuntivo per i tradizionali servizi informatici, ma una vera e propria fonte di nuovi Business, alternativi o complementari a quelli esistenti. La figura del dott. Nuzzo diventa quindi più assimilabile a quella del classico Direttore di Produzione delle fabbriche di vecchio stampo, che non a quella del Direttore Sistemi Informativi, pur utilizzandone gli stessi apparati e tecnologie. Diventa quin-



Marco Nuzzo, Direttore Operations di RAINET

Va bene il CIO in quanto responsabile di allestire ed erogare servizi IT all'impresa. Ma quando la missione dell'impresa è "mettere a disposizione infrastrutture ed erogare servizi di informazione via Internet", come la mettiamo? Dove cominciano i compiti dell'uno, correlandosi a quelli dell'altro? L'opportunità ci è data dalla testimonianza di Marco Nuzzo, responsabile della piattaforma tecnologica e dei servizi di RAINet, società del Gruppo RAI dedicata allo sviluppo e gestione delle piattaforme multimediali dei Siti Web RAI.

di interessante considerarne le esperienze, le funzioni e le distinzioni che se ne hanno rispetto alle Direzioni Sistemi che concorrono alla formazione del Valore Aggiunto dell'impresa, ma non ne costituiscono il fattore cruciale.

Dr Nuzzo, il suo è un ruolo piuttosto nuovo nell'ambito del Management dell'informatica delle imprese. Quanto c'è di informatica nella sua attività e quanto di gestione della produzione? Nel mio intimo, sono un informatico puro. La mia passione è nata sin dalla scuola inferiore, poi culminata negli studi universitari che mi hanno portato alla laurea in Scienze dell'Informazione conseguita a Bari con una tesi di taglio sistemistico incentrata sui pannelli di controllo e monitoraggio di uno dei sistemi IBM che allora andava per la maggiore: il 370, se non erro. Per me, però, l'in-

formatica è sempre stata tecnologia fondamentale per le applicazioni ed il contributo che può dare alle innovazioni sui prodotti ed i processi aziendali. Cosa che oggi applico al mondo dell'editoria multimediale, ma che ho fatto sin dall'inizio della mia carriera quando da giovane neo-laureato sono entrato in Telettra dove mi sono interessato di centralini telefonici, utilizzando le prime tecnologie digitali sulle quali si stava orientando il mondo delle Telecomunicazioni. A questo proposito, mi piace citare uno dei progetti più interessanti ai quali ho partecipato, ovvero la creazione delle interfacce X28 per il centralino Isdn TAU, basato su Z80 e Intel 8080. Dai laboratori di Ricerca di Telettra sono quindi passato in Fatme, società del Gruppo Ericsson, dove ho iniziato a lavorare sull'informatica gestionale, come Responsabile di progetto di un

costituendo centro servizi, su sistemi che oggi si chiamerebbero CRM. Da allora, la mia strada ha cominciato ad affrontare anche altri aspetti dell'IT come il Progetto Sap dell'area logistica del Gruppo Ericsson, la consulenza nella definizione dei processi per conto di Cooper & Lybrand, la Responsabilità delle Infrastrutture tecnologiche dell'Ansa, mia prima esperienza di taglio manageriale di una certa rilevanza. Dopo di che mi sono ritrovato in RAINet, sin dalle fasi del suo Start-up.

IT, sì. EDP no

Ci può dire, in sintesi, cosa fa RAINet e quale è il suo ruolo? RAINet assicura la progettazione, lo sviluppo e la gestione delle Piattaforme Web di RAI e offre servizi tecnologici multimediali anche a clienti esterni, come, ad esempio, Wind, H3G, Vodafone. In pratica si può dire che ormai ogni trasmissione RAI del settore TV e Radio, ha un riscontro sul sito Web con la descrizione dei programmi arricchita da nuove opportunità di comunicazione con i fruitori dei programmi in logica di attrazione e fidelizzazione. Non bisogna infine sottovalutare che il sito diventa anche un media vero e proprio che, attraverso i classici Banner, veicola messaggi pubblicitari costituendo esso stesso un'ulteriore opportunità di ricavi che attualmente sta prendendo sempre più consistenza. Io, in RAINet, in qualità di Responsabile Operations, assieme ai miei diretti collaboratori di Sviluppo Applicativo e Infrastrutture tecnologiche, faccio due semplici cose a supporto dell'Amministratore Delegato e in sinergia con i miei colleghi dei settori editoriale, marketing e affari generali: creiamo siti Web e li gestiamo. Si tratta quindi di siti "testata", con informazioni e servizi per gli utenti, non di siti attraverso i quali transitano transazioni o processi di RAI. Questo vuol dire, ad esempio, che per tutte le iniziative che prevedono l'esecuzione di transazioni, tipo un acquisto, interagiamo con la Direzione Sistemi Informativi di RAI che è responsabile di tutte le componenti di infrastruttura del Gruppo. Lo stesso dicasi per le esigenze interne alla stessa RAINet: la nostra Direzione Sistemi fa capo alla Direzione Affari Generali, con la quale mi interfaccio e coordino varie attività. In altre parole, noi agiamo come un centro di produzione, con tanto di Ufficio Tecnico per la produzione di nuovi contentori, i cui contenuti sono di responsabilità della nostra Direzione Editoriale o dei Clienti/Committenti, e della loro messa in linea su Internet rispettando parametri e livelli di servizio precedentemente concordati.

Com'è fatta la sua struttura? Tornando alla nostra funzione, abbiamo le due componenti di Sviluppo Applicativo e Infrastrutture Tecnologiche. Avendo scelto di mantenere un'organizzazione molto snella ed agile, assicurandoci però il totale controllo delle attività, abbiamo al nostro interno alcuni Project Manager che svolgono anche un ruolo di Account lavorando con le Redazioni editoriali RAI, progettano i Siti e ne coordinano la realizzazione che di solito viene affidata in Outsourcing scegliendo tra le società più esperte nelle specifiche tecnologie richieste dalla circostanza. In quest'ottica, di recente abbiamo rinnovato il Parco Fornitori inserendo nel capitolato di gara la richiesta di indicare in modo esplicito le esperienze maturate in ben 10 classi di tecnologie software. La Direzione Infrastrutture tecnologiche opera invece prevalentemente nello studio e nella definizione delle architetture e coordina l'erogazione dei servizi di gestione delle piattaforme, anch'essi affidati in Outsourcing a fornitori specializzati.

Qual'è il valore dell'ICT per RAINet? In questa domanda c'è proprio la dicotomia tra la mia figura e quella del classico Direttore Sistemi Informativi. Cosa si intende, infatti, per ICT? Se la risposta è inerente la gestione delle informazioni e dei processi interni all'azienda, piuttosto che l'automazione delle attività, probabilmente la risposta sarebbe analoga a tante altre situazioni similari alla nostra per dimensioni e complessità. Se pensiamo all'ICT come base dei nostri siti, possiamo affermare senza ombra di dubbio che senza di essa la stessa RAINet non esisterebbe. Tralasciando, quindi, l'ICT di stampo gestionale, è importante sottolineare che in RAINet il valore non sta nella



singola applicazione o, per banalizzare, in ciascun Sito Web, ma nell'insieme dell'architettura complessiva. Questo è per noi uno dei maggiori elementi di gratificazione professionale. I capisaldi della nostra architettura Internet, fin dall'inizio, sono stati quattro: il sistema di Content Management (CMS), il Database (DBMS), il DAM e il sistema di vendita pubblicitaria, i banner per capirci. Per ogni componente architettureale sono state identificate sin dall'inizio delle soluzioni di riferimento, con l'impegno a rivederle periodicamente nel tempo, così come stiamo facendo attualmente soprattutto per gestire in modo efficace ed efficiente le interfacce con le nuove apparecchiature che si sono affacciate sul mercato, tipo i telefonini Dvb-h, il nuovo standard mobile della TV digitale.

Soluzione Open Source per rimpiazzare il motore di Content Management

State quindi progettando una nuova architettura? Sì, ormai siamo in fase realizzativa, avendo deciso di abbandonare la piattaforma di Content Management scelta a suo tempo, per passare ad una soluzione Open Source Java che ci garantisce una maggior spinta nell'integrazione delle componenti software, più efficienza di elaborazione e produttività nello sviluppo. La nostra visione è semplice: dobbiamo attrezzarci con dei Tool che ci consentano di allestire un unico processo produttivo di riferimento all'interno del quale si possano condividere facilmente i contenuti dei diversi processi editoriali. Per noi, questo vuol dire spostare ancor di più il focus sulla multimedialità offrendo interfacce digitalizzate verso i nuovi Devices e la TV digitale. Nel contempo, stiamo lavorando

all'ottimizzazione della Software Factory e della Server Farm, cercando di migliorare di continuo i rapporti costi/prestazioni.

Siamo scivolati sul tema costi ed efficienza. Quale i meccanismi di IT Governance, in RAINet? RAINet non è una società di grandi dimensioni, ci avviciniamo alle settanta persone, anche se le risorse Full Time Equivalent in Outsourcing sono un numero non trascurabile. Fare Governance dell'IT significa fare scelte ottimali e assicurare il controllo nel campo delle soluzioni tecnico-architettureali, sui processi di approvvigionamento e di gestione delle risorse professionali. In questo senso il primo garante della Governance IT RAINet è il Consiglio di Amministrazione, con gli Organi sociali, che approvano e controllano i progetti più importanti. In quest'ambito, la mia Direzione assicura le scelte tecnologiche di base dedicandovi una parte non marginale di tempo e risorse, svolgendo attività di studio, ricerca e sperimentazione di soluzioni. Intesa in senso tradizionale, invece, la Governance delle risorse e sui costi fa capo al Direttore di Affari generali che coordina le funzioni Legale, Risorse Umane, Organizzazione e Approvvigionamenti. Fra i progetti più rilevanti in tema di ottimizzazione dei costi sono state le due recenti gare, promosse nell'ultimo anno, relative alla Gestione delle Piattaforme e allo Sviluppo e manutenzione dei siti Web, che hanno portato un consistente incremento nella qualità dei risultati, accompagnato da un sensibile miglioramento del rapporto costo-prestazioni. Questo, non è stato un fatto episodico. Da molti anni siamo riusciti a migliorare tale indicatore, che presenta un valor medio attorno al 20%. In pratica abbiamo finanziato i progetti di sviluppo grazie ad economie sui costi.

Una domanda di chiusura, ormai di prammatica per i nostri intervistati. Come si diventa CIO? Sulla domanda ho qualche difficoltà: il mio ruolo in RAINet, benché sia assimilabile a quello di CIO, in realtà ne è molto lontano. In ogni caso, penso che abbiamo molte cose in comune: il CIO deve infatti capire il business della propria azienda, scegliere e governare le tecnologie, progettare e realizzare nuove applicazioni e servizi innovativi, saper gestire le risorse professionali e le relazioni verso utenti e fornitori. Non è certamente facile, per tutte le dimensioni che ho citato, ma con una formazione di base adeguata, un iter professionale il più possibile diversificato e soprattutto con attitudini al ruolo, la strada non è così difficile. Il problema penso sia, considerando il significativo turnover del ruolo che si registra nel mercato, saper assicurare nel tempo l'insieme di attività richieste adeguandosi flessibilmente alla evoluzione dell'azienda e del contesto tecnologico, ma anche capire se il ruolo di CIO è un traguardo d'arrivo oppure consente ulteriori crescite e diversificazioni manageriali. Purtroppo, oggi il settore IT favorisce lo sviluppo di competenze tecniche rispetto alle competenze gestionali. Questo perché l'IT, per come è fatto, favorendo l'autoalimentazione di conoscenze ed esperienze tecniche, non sensibilizza chi ci lavora sull'importanza di altre discipline, fra le prime l'economia e l'organizzazione aziendale. Quando ce ne si accorge, di solito, è troppo tardi. Indubbiamente tale criticità è più sentita dai sistemisti, più che dagli uomini di sviluppo. Personalmente ritengo tuttavia che per tutti gli uomini IT, e anche per i CIO, migliorare gli Skill gestionali sia la vera priorità.