

Integrazione e Nuove Applicazioni per lo Sviluppo del Business in **EDISON**

di Carlo Guastone

Ce ne parla l'ing. Massimo Pernigotti, CIO del Gruppo Edison, un nome storico dell'economia italiana. Per realizzare l'integrazione delle applicazioni in Edison sono stati affrontati diversi progetti basati sull'EAI e, recentemente, sulla SOA, con obiettivi di supporto allo sviluppo del Business e come strumento di coesistenza Multivendor.

Edison opera nell'approvvigionamento, produzione e commercializzazione di elettricità e di idrocarburi. Da 125 anni è al servizio dello sviluppo delle imprese italiane e della crescita del Paese. E' stata la prima società elettrica d'Italia ed è una delle più antiche aziende energetiche del mondo, avendo costruito la prima centrale d'Europa per la commercializzazione dell'elettricità nel 1883.

Nel 2005, il controllo di Edison passa a Transalpina di Energia, Joint Venture paritetica tra *Électricité de France* e Delmi, gruppo di investitori italiani capeggiati da A2A. Nel 2007 si registra il lancio di un nuovo piano strategico di sviluppo industriale focalizzato sulla crescita all'estero, sugli idrocarburi e sulle energie rinnovabili.

La strategia commerciale Dual Fuel di Edison si basa sull'energia elettrica e sul gas. Edison, unitamente alla controllata Edipower, dispone di un centinaio di centrali idroelettriche e termoelettriche, vende energia elettrica alle grandi imprese, alle PMI, alla Borsa elettrica, al GRTN, e, recente novità, ai clienti residenziali. Edison fornisce il gas a centrali termoelettriche, clienti industriali, clienti residenziali (160.000), a società distributrici e ad alcuni clienti esteri.

Nel 2007 i ricavi delle vendite sono stati pari a 8276 mln euro, con un risultato netto di gruppo di 497 milioni di euro. I dipendenti del Gruppo si aggirano

attorno ai 2400, con una trentina di persone, tra manager e specialisti, nella Direzione Sistemi.

La struttura organizzativa dell'azienda prevede una Corporate, ove è inquadrata la Direzione Sistemi Informativi, affidata all'ing. Pernigotti, e cinque Business Unit: Asset Elettrici, Asset Idrocarburi, EnergyManagement, Gas Supply & Logistics, Marketing & Commerciale.

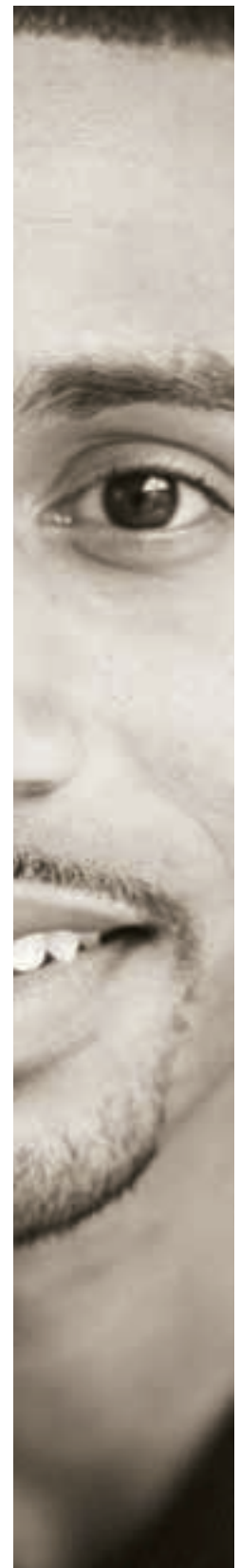
Ing. Pernigotti, qual è la Mission dei sistemi informativi in Edison?

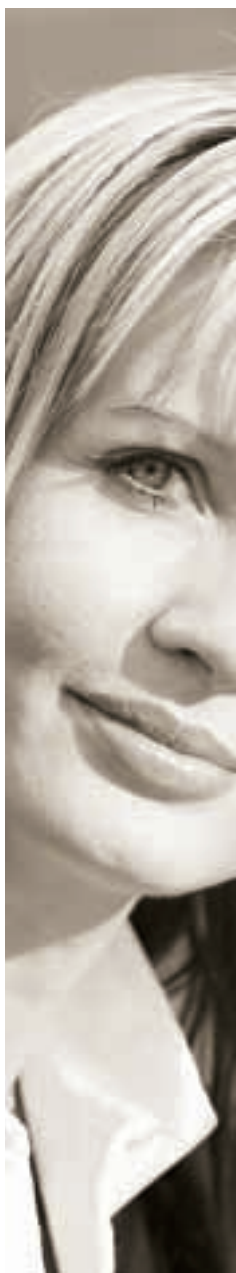
La competitività di Edison nel mercato dell'energia dipende, sul lungo termine, dagli investimenti in infrastrutture e, nel breve termine, dall'efficienza operativa. La Mission dell'IT è perciò quella di rinforzare il vantaggio competitivo dell'azienda tramite un set coordinato di azioni, realizzando in primis soluzioni IT che rendano praticabile la strategia, così come è avvenuto di recente con lo Start-up dei servizi elettrici per il mercato residenziale. Oltre al rinforzo del vantaggio competitivo, un aspetto rilevante della nostra missione sta nello sviluppo e nella protezione delle capacità distintive dell'IT al servizio del Business, e la messa a disposizione di efficienti infrastrutture e servizi IT, minimizzando i costi. Per raggiungere tali obiettivi stiamo operando un rilevante sforzo di ampliamento e rinnovamento del nostro portafoglio applicativo, massimizzandone nel contempo i livelli di integrazione. Questo

impegnativo programma trova una declinazione oggettiva nel Piano triennale dei sistemi informativi aziendali, concordato con il nostro Top Management, che prevede una quadruplicazione delle risorse dedicate all'innovazione delle applicazioni, a fronte di un raddoppio degli investimenti in infrastrutture.

Quale il vostro approccio all'integrazione dei sistemi? Quali le principali applicazioni?

Le nostre attività sono caratterizzate da una rilevante dinamica organizzativa, produttiva e commerciale. Basti pensare alla ricerca di nuove fonti di energia, ed alla competizione che dobbiamo fronteggiare sui mercati. In questo scenario, rapidità e flessibilità sono importanti parole d'ordine. Il nostro sistema informativo è, o meglio tende ad essere, un sistema informativo integrato, costituito da un lato da pacchetti presenti sul mercato ed opportunamente parametrizzati/personalizzati (Sap, ERP per contabilità/controllo/Procurement/risorse umane, manutenzione ecc., Siebel per il CRM, Trayport per il trading, Open Link per il Position Keeping e il Contract Management), dall'altro da sistemi verticali specifici per la nostra realtà, realizzati internamente e focalizzati su funzionalità tipiche della nostra organizzazione come i sistemi di *scheduling*, di logistica, di *power dispatching*, di Gas Supply & Optimization, solo per citarne alcuni. Ovvie considera-





zioni di efficienza inducono inoltre a favorire il più possibile l'adozione di soluzioni orizzontali, valide per tutte le Business Unit.

Singole applicazioni come parte di un insieme integrato

Tutti questi "mattoni" costituenti il nostro sistema informativo non sono pensati come applicazioni che vivono di vita propria, come oggetti isolati, ma come ingranaggi di un meccanismo complessivo. La parola d'ordine è stata quindi "integrare le soluzioni". Siamo partiti dall'EAI (Enterprise Architecture Integration) con strumenti di integrazione dati e di orchestrazione dei processi, per arrivare alle prime sperimentazioni, molto positive, della SOA.

Per voi la SOA è stato un fatto tattico, oppure una scelta che potrà caratterizzare in futuro la vostra organizzazione? Quali sistemi avete realizzato secondo il paradigma SOA?

E' un po' presto per dirlo, anche se io e i miei collaboratori siamo molto soddisfatti dei primi risultati, che hanno avuto anche una certa visibilità verso il Business. La nostra logica di approccio alla SOA è stata quella di non considerarla solo una soluzione tecnologica, curandone molto le dimensioni gestionali ed organizzative presenti nel suo paradigma. Si deve soprattutto pensare alla ottimizzazione e standardizzazione dei processi aziendali e, da lì, disegnare e realizzare la soluzione tecnica, che presenta difficoltà non banali, di natura culturale e, non nascondiamolo, professionale.

SOA e revisione del portafoglio applicativo

La SOA è un mondo di standard e protocolli innovativi, che richiede analisti di sistemi con profonda conoscenza dei processi di Business ed un adeguato Skill nella definizione delle architetture. Anche il mondo dei fornitori



deve debitamente attrezzarsi per affrontare lo scenario che ho delineato. Abbiamo effettuato un'adozione graduale dell'architettura SOA, realizzando Web Services in un'ottica di integrazione Application to Application. Tutti i processi gestiti dalle applicazioni SOA sono monitorabili tramite stati di avanzamento aggiornati direttamente dai Web Services coinvolti, con tecnologie differenti integrate tramite Services Bus dedicati.

Una prima applicazione è stata il Credit Check dei potenziali clienti. Obiettivo del progetto era l'attuazione del controllo del credito

dei clienti Prospect attraverso il servizio esterno Liscor, gestendo il processo in modo completamente integrato con i sistemi di CRM e Billing.

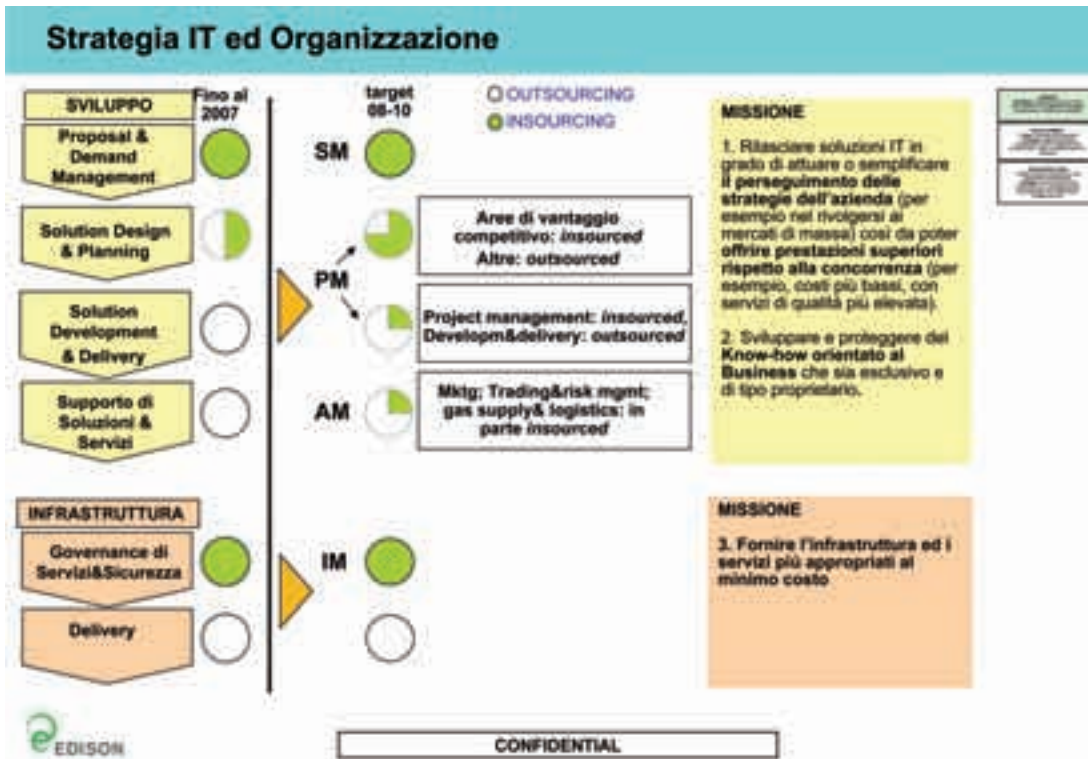
Una seconda applicazione ha riguardato il Portale fornitori Ingegneria, per avere un unico Front-end da utilizzare come punto di scambio con i fornitori di Ingegneria. Il Portale ha anche la valenza di Repository documentale, con l'integrazione, attraverso Web Services, con i sistemi "interni". Anche in questo caso sono stati realizzati due Web Services: eSIGEQUAL (Sistema Gestione Qualità con tecnologia Hummingbird) e ADT (Archivio Disegni Tecnici con tecnologia Oracle J2EE).

Con il progetto Portale Edison casa, invece, ci si è posti l'obiettivo di sfruttare il Web come canale di vendita, garantendo una perfetta integrazione con i sistemi di Back-Office, senza alcuna manualità da parte degli operatori. L'integrazione con i servizi di georeferenziazione, realizzata tramite il Web Service Geolab (Motore di normalizzazione e di



▲ L'ing. Massimo Pemigotti, CIO del Gruppo Edison





address validation con tecnologia J2EE), rende più agevole la compilazione del Form e permette di gestire automaticamente il processo di normalizzazione degli indirizzi dei clienti. L'altro Web Service fondamentale, ovviamente, è la piattaforma di CRM Siebel, che si basa sulla tecnologia Oracle J2EE.

Quali le vostre strategie di sourcing? Quali servizi avete terziarizzato? Quale le dinamiche dei costi IT?

Il numero di dipendenti che opera nella Direzione Sistemi Informativi è un indicatore immediato dell'elevato grado di terziarizzazione dei servizi informatici Edison, a livello infrastrutturale ed applicativo. La nostra strategia, condivisa con il Vertice aziendale, è stata quella di governare dall'interno l'innovazione applicativa e le architetture tecnologiche. Per questo motivo, il processo IT di Proposal & Demand Management è svolto completamente con risorse interne di ele-

vata professionalità; lo stesso vale per le attività di Project Management per la quale ci avvaliamo di risorse esterne solo marginalmente, per coprire i "picchi" di carico di lavoro. Tali risorse agiscono comunque sempre in stretto coordinamento con personale interno; il processo IT di Solution design & planning è terziarizzato solo per le aree applicative o le soluzioni tecnologiche non rilevanti per il vantaggio competitivo Edison.

Equilibrio oscillante tra Outsourcing e Insourcing

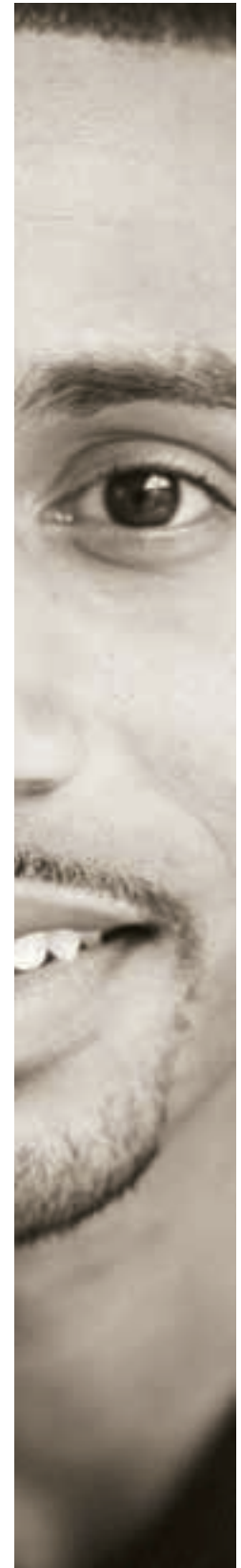
Per i processi IT di Solution Development & Delivery e di Solution support & Services, finora completamente terziarizzati, il nuovo Piano triennale Sistemi Edison indica un obiettivo di "rientro" parziale verso soluzioni di insourcing per alcune attività, come ad esempio l'Application Management relativo ad alcune applicazioni per le quali la terziarizzazione aveva rappresentato problemi di competenze e costo.

Per i servizi infrastrutturali si conferma invece la situazione in atto che prevede l'outsourcing completo, ad eccezione della Governance e della sicurezza dei servizi.

Il ricorso all'outsourcing ed una attenta Governance dei servizi hanno favorito, nel tempo, il contenimento dei costi IT. Il nuovo Piano triennale prevede di proseguire su tale linea, con due importanti varianti rispetto allo scorso triennio: la crescita complessiva della spesa IT di circa l'80% nel triennio, motivata dal rilevante sviluppo del business, ed una maggior incidenza della spesa per l'innovazione applicativa e architetture rispetto alla spesa per l'esercizio dei sistemi.

Quale la vostra situazione rispetto a temi di attualità, oltre alla SOA già citata, come la dematerializzazione dei documenti e il Web 2.0?

La gestione documentale in Edison ha una lunga tradizione. Uno dei progetti SOA, di cui





abbiamo già parlato, il Portale Ingegneria, ne è un tipico esempio. Ma abbiamo dematerializzato parecchie tipologie di documenti anche nell'area commerciale, nella gestione patrimoniale e nel *trading*.

Il Web 2.0 per noi è già una realtà nel Portale Servizi, realizzato per tutte le nostre tipologie di clienti, ai quali offriamo servizi personalizzati. Ad esempio, per la gestione dei clienti residenziali di energia elettrica stiamo realizzando diverse funzionalità cooperative tramite le quali possiamo erogare varie informazioni sui servizi, notizie e novità, consentiamo di eseguire OnLine l'aggiornamento dei dati anagrafici e di consumo, la fatturazione dei servizi e forniamo consigli d'uso, nonché la risoluzione dei problemi segnalati direttamente dai clienti.

IT Governance e processi standard

Parliamo un po' di IT Governance. Come sono prese le decisioni fondamentali? Come siete organizzati?

Abbiamo una stretta relazione con il Vertice aziendale, per le scelte fondamentali, la definizione del Piano triennale, l'approvazione del budget, i contratti di *outsourcing*, e, soprattutto, con i responsabili delle Business Unit con i quali condividiamo i progetti applicativi più rilevanti e gli

investimenti in tecnologie. Relativamente alle metodologie formali che rientrano a vario titolo nel filone IT Governance, tipo CobiT, ITIL, o ISO 27001, ne applichiamo i principi generali, ma non abbiamo ancora deciso di adottarle con processi strutturati e standard dell'azienda. Svolgiamo periodiche valutazioni dei rischi ICT e adottiamo SLA e metriche di misurazione, in particolare per i servizi terziarizzati. Come ho già accennato, un ruolo determinante per la nostra attività è quello dei Demand Manager che, con il supporto dei nostri esperti di architetture tecnologiche, condividono con le Business Unit l'ideazione di nuove applicazioni e l'ottimizzazione delle esistenti. Al riguardo, stiamo pensando di adottare un sistema di PMO per poter disporre di una mappa delle diverse iniziative e dei punti di intersezione dei diversi progetti, con evidenza anche degli impatti dei progetti IT sull'organizzazione e sui processi aziendali. Relativamente all'organizzazione interna, attualmente operano nella Direzione Sistemi Edison 29 persone, me compreso. Coordino direttamente cinque unità organizzative, una di coordinamento dei servizi di esercizio, informatica personale, sicurezza, rete e controllo dei costi, e quattro unità dedicate alle applicazioni ICT per le Business Unit di Edison.

Gli ingredienti giusti per un buon percorso di carriera

Com'è arrivato alla attuale posizione? Come vede il futuro degli informatici nelle aziende?
Ho sempre lavorato in Edison. Dopo la laurea in Ingegneria elettrotecnica, conseguita a Genova, con una Tesi di microelettronica sui controlli automatizzati per il settore automotive ho conseguito un master in SDA Bocconi. Quando sono entrato nel mondo del lavoro, nel 1986, il nome dell'azienda non era però Edison, ma Selm (Servizi Elettrici Montedison). Nei primi anni ho svolto ruoli di analista di sistemi, con crescenti responsabilità. Dal 2002 al 2007 ho ricoperto il ruolo di Responsabile Sistemi Informativi di Edipower, una controllata Edison, per poi assumere il ruolo di CIO del gruppo Edison dal 1 gennaio 2008. Penso perciò che per un informatico il lavoro in un'azienda, nella quale i sistemi informativi siano una risorsa importante, comporti sicuramente delle soddisfazioni. È un lavoro interessante, multidimensionale, in cui convergono tecnologie, organizzazione, ma anche altre problematiche come il controllo gestionale e la comunicazione, per fare due esempi. Certamente non è facile crescere professionalmente e sviluppare una carriera manageriale, come del resto in tutti i settori aziendali, per svariate ragioni. Tuttavia, rispetto ad altri settori, vedo notevoli fattori positivi, come la continua innovazione delle tecnologie e la crescente domanda di nuovi servizi ICT, che penso possano favorire un futuro positivo per chi operi o si accinga ad entrare nel mondo dell'informatica. Certamente non basta un buon curriculum di studi, sono necessarie volontà e determinazione, propensione alla sperimentazione e all'innovazione, capacità di relazioni e di negoziazione e, soprattutto, una formazione permanente tecnica e gestionale. ■