

INDICE

VII	Prefazione I 25 anni di Engineering Ingegneria Informatica <i>di Sergio de Vio</i>
XIX	Introduzione Multinazionali tascabili <i>di Marco Vitale</i>
1	<i>Parte prima</i> Una strategia senza strategia <i>di Mario Bolognani</i>
57	<i>Parte Seconda</i> Storia di Engineering <i>Di Giuseppe Scifo</i>
59	Introduzione
65	Aggiornamento e non riscrittura
67	Aggiornamento al 2005
109	<i>Parte Terza</i> Engineering vista dai clienti <i>di Nicola Melideo</i>

PREFAZIONE

I 25 ANNI DI ENGINEERING – INGEGNERIA INFORMATICA

di Sergio de Vio

Nel libro pubblicato per festeggiare i venti anni di vita abbiamo descritto Engineering - Ingegneria Informatica così come l'avevamo vista all'inizio del 2000: impresa sicura e orgogliosa dei risultati. Il mercato era allora in movimento sotto le sollecitazioni dell'introduzione dell'euro e del cosiddetto problema dell'anno 2000 mentre l'alta marea della *new economy* era in fase calante.

Abbiamo cercato di rispondere alla domanda circa quali fossero i segreti di questi successo

Sono passati cinque anni e ritroviamo l'impresa Engineering-Ingegneria Informatica ancor più forte e convinta della sua forza in un mercato dei servizi IT in fase recessiva.

Vorremmo con questo nuovo libro riesaminare il "caso" Engineering raccontandone la storia dei cinque anni trascorsi e discutendo ancora una volta dei "segreti del suo successo": nuovi segreti o conferma dei vecchi?

Ecco in sintesi gli eventi più significativi, secondo la mia valutazione, della recente storia di Engineering, eventi che troveranno nel saggio di Mario Bolognani, dedicato all'evoluzione di Engineering sotto il profilo tecnologico, strategico e operativo nel contesto del mercato di riferimento, e nel saggio di Giuseppe Scifo, dedicato alla puntuale ricostruzione delle vicende economiche ed organizzative di Engineering, dovizia d'informazioni e di valutazioni.

Cinque anni di storia

Tutti i parametri quantitativi del Gruppo Engineering si sono modificati in meglio e in crescendo.

	1999	2004
Valore della produzione M.€	148	334,8
Utile prima delle imposte M.€	18	50,1
Patrimonio netto M.€	25	176
Personale	1.758	3.309

Vi sono state, inoltre, importanti novità strutturali e operative.

L'entrata in Borsa (12 dicembre 2000) è stato un evento di grande rilievo che ha avuto vari ordini di conseguenze: ha fatto emergere in piena visibilità la società Engineering prima mantenuta a mezza luce da un sobrio atteggiamento comunicativo; le disponibilità finanziarie si sono accresciute facilitando la politica di acquisizioni; il sistema di *corporate governance* si è ulteriormente sviluppato e gli impegni amministrativi si sono intensificati sotto lo stimolo del codice di autodisciplina delle società quotate, del regolamento del Nuovo Mercato gestito da Borsa Italiana e delle disposizioni delle CONSOB. Engineering si è rivelata pronta, culturalmente e tecnicamente, ad affrontare queste evenienze all'interno del governo societario. Il 15 aprile 2004 le azioni ordinarie di Engineering-Ingegneria Informatica s.p.a. sono state ammesse alla quotazione TechSTAR per i titoli ad alti requisiti del Nuovo mercato.

La ripartizione dei ricavi per segmento di mercato è significativamente cambiata:

	1999	2004
Finanza	43,4%	35,1%
Pubblica amministrazione	20,9%	42,6%
Industria Servizi e Tlc	35,7%	22,3%

L'organizzazione interna del Gruppo è cambiata con l'adozione di un modello strutturato su divisioni operative (tecniche e commerciali) associate ai segmenti di mercato nei quali operano le aziende del Gruppo.

Il 2005 è il primo anno nella storia del Gruppo Engineering nel quale i ricavi delle aziende acquisite cominciano ad incidere significativamente sui complessivi ricavi.

Il risultato è frutto di una politica di crescita che, oltre allo sviluppo delle tradizionali linee di attività, ha puntato su acquisizioni in mercati anticiclici come la sanità e le utilities, e dimostra che Engineering è ora in grado di aprirsi, operativamente e culturalmente, verso altre realtà.

Fin dal 1994 il Sistema Gestione della Qualità ha conseguito la certificazione ISO 9000; nel 2002 tale certificazione è stata aggiornata agli standard ISO 9001: 2000.

Il 18 febbraio 2005 il percorso di assessment, effettuato dal European Software Institute di Bilbao, autorizzato dal System Engineering Institute del Carnegie Mellon University, ha portato al conseguimento da parte di Engineering della certificazione di Maturità per il modello SW-Capability Maturity Model. La certificazione conseguita testimonia il livello raggiunto dal processo produttivo.

Vi è da segnalare, infine, un progressivo distacco della proprietà dalla gestione della società, con il conseguente rafforzamento della struttura organizzativa e manageriale. Il problema a questo punto è se questo distacco provocherà una discontinuità nella cultura dell'impresa essendo i soci fondatori gli ispiratori dei fondamenti culturali sui quali si è sviluppata la società.

A conclusione di questa sintesi degli eventi più significativi degli ultimi cinque anni, richiamo l'affermazione contenuta nella relazione sulla gestione dell'esercizio 2004: "prevediamo che i buoni risultati dell'esercizio appena concluso possano ripetersi anche nel 2005 rafforzando la leadership del Gruppo nel mercato italiano dell'ICT."

I segreti o il segreto del successo

Quali i segreti o il segreto di questo successo?

Questi segreti hanno la caratteristica descritta da E.A.Poe nel suo racconto "La lettera rubata": il modo migliore per nascondere qualcosa a qualcuno o a molti è metterla in un luogo ben visibile, sotto gli occhi di tutti. In un luogo che non abbia nulla di eccentrico, questo qualcosa sfuggerà sicuramente all'attenzione.

Ed è così anche per i segreti del successo di Engineering, il quale si basa su tre componenti: organizzazione produttiva e commerciale calibrata ed efficiente; amministrazione e controllo correttamente impostati ed efficaci; governo societario (*corporate governance*) funzionante secondo i canoni e senza conflitti.

Queste tre componenti devono essere presenti e funzionanti contemporaneamente se si vuole che un'impresa sia un'impresa di successo. La storia economica e sociale ha registrato casi in cui una sola delle tre componenti era presente; casi in cui erano presenti due componenti su tre. Le combinazioni delle componenti possono essere molteplici e ognuna di esse da luogo ad una fattispecie d'impresa più o meno vitale, ma una sola di esse genererà un'impresa di successo.

L'esemplificazione sarebbe troppo lunga; basti qui pensare a recenti casi disastrosi d'impresе italiane che avevano una solida base produttiva, genericamente intesa, ma erano totalmente carenti, per non dire altro, sul lato amministrativo e su quello istituzionale societario; oppure d'impresе che avevano un governo societario non conflittuale e un buon apparato produttivo, ma mostravano vistose carenze dal punto di vista amministrativo.

La piattaforma morale dell'impresa

Le tre componenti (qualità del lavoro, assiduità e precisione nel controllo amministrativo, governo societario non conflittuale e costruttivo) devono procedere di pari passo se l'impresa vuole essere di successo e mantenersi tale.

L'affermazione è basilare nella sua elementarità e come tale potrebbe sembrare puro buon senso applicato. Un momento di riflessione, tuttavia, ne rivela implicazioni, difficoltà e importanza.

Le tre componenti per essere realizzate e mantenute hanno intrinseche difficoltà tecniche. Occorre essere professionalmente adeguati sui tre lati, il che non è uno stato immediatamente disponibile, ma va conquistato e conservato dedicandovi fatica e immaginazione. Occorre riconoscere con determinazione che alla base dello sviluppo e mantenimento del buon funzionamento di queste tre componenti vi sono scelte etiche fondamentali da parte di coloro che hanno fondato e governato l'impresa Engineering, ed è in queste scelte che si trovano la radice e la spiegazione dei segreti del suo successo.

In ultima analisi e innanzitutto, bisogna "volere" che il lavoro sia fatto bene, nel rispetto degli accordi presi e che ci sia un riscontro rispetto agli accordi presi e alla economicità di ciò che si è fatto per il committente e per il realizzatore.

Il libro pubblicato in occasione dei vent'anni di Engineering dedica, infatti, molta attenzione ai comportamenti dei soci fondatori seguendo opportunamente l'impostazione suggerita da Schumpeter, il quale ha scritto: "Impresa non significa infatti soltanto unità di produzione, l'azienda, la ditta stessa, ma anche il processo attraverso il quale nasce questa unità, la ditta, ossia il fare di determinati soggetti economici che la crea."

Coerentemente, Nicola Melideo nel suo contributo al libro ha scritto: "Il mio tentativo è di raccontare la storia di un'impresa attraverso la trama dei rapporti tra le persone che, giorno dopo giorno, l'hanno realizzata, convinto come sono che in quella trama risieda la specificità del successo di Engineering, e della qualità umana ad esso sottesa" (N. Melideo, *Quelli che hanno fatto Engineering*, in *I segreti di un'impresa italiana di successo*, Il Sole 24 ore Edizioni, Milano 2000, p.54)

Ad un certo punto della sua indagine storica N. Melideo chiede a R. Amodeo.

"Quale ritieni essere il sistema dei valori dominante in Engineering? In che cosa Engineering è diversa dalle altre imprese? E' possibile definire le differenze tra Engineering e altre aziende operanti sul mercato italiano?" Ed ecco la risposta: "...Il punto decisivo è quello dei valori, dell'etica dell'azienda. Proviamo a elencarli questi valori: prima di tutto il lavoro inteso come valore; ed ecco subito una prima distinzione tra chi sente di <dovere> lavorare e chi, appena può, smette di farlo; tra chi giudica il lavoro un valore e chi lo considera qualcosa da evitare.

Da qui deriva la serietà professionale e un impegno costante, che il < sistema > normalmente premia... Poi il senso di equità nella gestione delle risorse umane in azienda, il che non garantisce sempre e comunque la correttezza delle decisioni, ma assicura, quanto meno, che la tensione all'equità sia sempre presente quando si tratta di decidere dei riconoscimenti, aumenti di stipendio o progressioni nella carriera aziendale. Gli uni e le altre sono sempre considerati con scrupolo e attenzione...

Un altro punto importante è non ingannare mai l'interlocutore, nel convincimento razionale che, oltretutto, la ricaduta dell'inganno, frequente nella prassi commerciale, è sempre negativa. Ma in questo caso, naturalmente, non si tratta di qualcosa che possa farsi derivare solo dal calcolo e da ragione. C'è credo, un impianto esistenziale di base.

Della lealtà, quindi rispetto dei patti e delle promesse, e, nel caso non si possa mantenere, di un'adeguata spiegazione, ti saranno grati sia il mercato sia i collaboratori.

Il resto è conseguenza di quello che ho già detto: se il lavoro è un valore, far crescere l'azienda è un valore, far crescere l'azienda, aumentare i posti di lavoro, sono un valore. Aggiungo, per quanto riguarda Michele e me, la non assillante preoccupazione, e qualche volta perfino il manifesto disinteresse, per l'arricchimento personale, soprattutto al tempo della fondazione." (N. Melideo, op. cit. pp.113-114).

Su tutti i punti elencati M. Cinaglia è perfettamente allineato; in particolare, sull'ultimo punto citato sottolinea con forza: "Fare soldi non è assolutamente fra i nostri obiettivi prioritari... Sui soldi ho imparato una cosa: non servono a niente.

Quel che conta è fare, avviare iniziative, gestire problemi e opportunità, avere idee e lavorarci sopra, perché i soldi, alla fine, si trovano." (op. cit. p.127)

Da questo punto di vista dunque, nulla di nuovo in Engineering, ma una conferma dell'impostazione originaria.

Atteggiamento intellettuale

Le dichiarazioni raccolte da N. Melideo rilevano gli atteggiamenti morali dei soci fondatori. La vita di Engineering è stata caratterizzata, ovviamente, anche dai loro atteggiamenti intellettuali e culturali. Nel mio contributo al libro "I segreti di un'impresa di successo" ho raggruppato questi atteggiamenti nella categoria di <realismo>, definendola nel seguente modo: "Realismo è, in prima approssimazione, facoltà istintiva di adattarsi alle circostanze, accettazione pressoché automatica della necessità dell'azione; facilità e alacrità nell'esercizio del potere e non solo capacità di apprezzare esattamente una realtà estrinseca.

In termini generali, il realismo è diagnostica delle situazioni conflittuali ed educazione al giudizio in quelle situazioni. Date la volubilità della fortuna, l'instabilità dei rapporti, esso attinge forza dall'essere <sapere delle circostanze>... E' capacità di giudizio che coglie le occasioni che la fortuna presenta e che deve essere accompagnata, se deve tradursi in azione efficace, da fermezza decisionale, risolutezza.

Il realismo è perpetuamente in bilico tra strategia di conservazione, che rischia spesso di risultare debole in un mondo in continuo movimento e nel quale per mantenersi occorre crescere, e strategia di affermazione, intrinsecamente destabilizzante, ma necessaria se si vuole svilupparsi." (S. de Vio, La stanza degli arnesi, in *I segreti di un'impresa di successo*, Il Sole 24 ore Edizioni, Milano 2000, pp.36 e ss.). Anche da questo punto di vista, nessuna novità da segnalare: piattaforma morale e atteggiamento intellettuale rimangono invariati.

Nel denso e brillante saggio di Marco Vitale "Multinazionali tascabili", che non è stato scritto appositamente per questo libro ma che, ciononostante, lo completa e lo arricchisce, troviamo la descrizione intellettuale, morale e operativa delle "imprese medie a ristretto controllo familiare con posizione di rilievo internazionale nel loro segmento" che si attaglia, mi sembra, perfettamente, fatti salvi alcuni particolari, al profilo di Engineering.

Il lettore vi troverà l'indicazione precisa e tagliente delle caratteristiche, o dei "segreti", delle aziende di successo e potrà confrontare queste caratteristiche con quanto emerge dalle descrizioni e dalla storia di Engineering.

La questione strategica

Se la piattaforma morale e intellettuale sulla quale è cresciuta Engineering è rimasta immutata, quale ragionamento strategico, quale strategia ha guidato questa crescita? A questa domanda, che rientra nei canoni dell'indagine storica, danno una risposta i saggi di M.Bolognani e di G.Scifo. Da parte mia cercherò di aggiungere qualche elemento di riflessione.

Definire la strategia di un'impresa significa risalire dall'azione alle ragioni che l'hanno ispirata e stabilire dei nessi causali tra un certo insieme di eventi: ricerca assai difficile e piena d'insidie come dimostrano queste riflessioni del duca di Wellington, il quale, certamente, di strategia se ne intendeva.

"Il duca di Wellington era risolutamente contrario a tutti i tentativi di tradurre in forma letteraria o storiografica la battaglia di Waterloo. La sua relazione in merito, qual è contenuta nel dispaccio ufficiale, era quasi dispersiva, ed egli stesso ebbe a consigliare un corrispondente, che l'aveva pregato di aiutarlo a stenderne la cronaca, a <lasciar perdere la battaglia di Waterloo>.

L'atteggiamento di Wellington si spiega in parte con il suo disprezzo per il culto del sensazionale, ma anche con un ben fondato dubbio sulla possibilità di stabilire una concatenazione di cause ed effetti capace di spiegare il risultato dello scontro. <La storia della battaglia>, chiariva, non è diversa dalla storia di un ballo. Ci sono persone capaci di radunare tutti i piccoli eventi, il grande risultato dei quali è costituito dalla battaglia vinta o persa; ma non c'è individuo capace di ricostruire l'ordine o l'esatto momento in cui accaddero, laddove è proprio questo che conferisce loro il valore o l'importanza che hanno>."(J. Keegan, La faccia della battaglia, trad. ital. Mondadori Milano,1989,p.)

La definizione della strategia ex post di un'impresa o di un esercito è dunque un problema di storiografia. Prendiamo, per esempio, in esame la forte crescita della presenza di Engineering (dal 20,9% del 1999 al 42,6% del 2004) presso l'amministrazione pubblica centrale e locale, frutto delle tante gare vinte.

Qual è il peso dell'introduzione di disposizioni normative che hanno regolato, in base agli orientamenti della Comunità Europea, le modalità di assegnazione degli appalti pubblici (Legge Quadro in materia di lavori pubblici del 11-2-1994 n.109, Regolamento di attuazione del 21-12-1999 D. P:R. n.554, D.L.vo n.157 del 17 marzo 1995) rispetto alla scelta di Engineering di seguire con intensità e metodo le necessità informatiche della Pubblica Amministrazione? E' probabile che lo storico dirà che la perspicacia circostanziale dei dirigenti di Engineering, e certi loro presupposti di fondo, hanno fatto cogliere un'opportunità che si offriva e che altri non hanno saputo vedere.

La definizione di una strategia ex ante solleva altre difficoltà, esemplificate ancora una volta da un episodio della vita del duca di Wellington. Siamo alla vigilia della battaglia di Waterloo.

"Uxbridge, il comandante in seconda, andò da Wellington a chiedergli che cosa intendesse fare. Il Duca rivoltò la domanda: Chi attaccherà per primo domani, io o Buonaparte? Buonaparte, rispose Uxbridge. Ebbene – disse – il Duca – Buonaparte non mi ha fatto sapere nulla delle sue intenzioni; e siccome i miei progetti dipendono dai suoi, come volete che vi dica quali sono i miei? Poi si alzò e mettendogli una mano sulla spalla, gli disse cortesemente: Una cosa è sicura, Uxbridge; che, qualunque cosa accada, voi ed io faremo il nostro dovere. Wellington non credette mai molto ai piani prestabiliti. Una volta, espresse la sua compassione per i Marescialli che "progettavano" le loro campagne proprio come si potrebbe fare per una bella bardatura. < La bardatura – era solito dire - preparata prima è bellissima e serve benissimo fino a che non si rompe; allora è finita. Io invece faccio le mie campagne con della corda. Se qualcosa si rompe, faccio un nodo e tiro avanti.> Blucher si è ritirato da Ligny. E allora Wellington aveva fatto un nodo, e uniformandosi alla ritirata

del suo alleato si portò indietro a Waterloo.” (P. Guedalla, *Il duca di Wellington*, Mondadori, Milano, trad.ital.1934,pp.199-200).

Quest’episodio ricorda una delle caratteristiche delle imprese di successo rimarcate nel suo saggio da Marco Vitale: “hanno una forte strategia, ma non hanno alcun piano strategico formalizzato”.

In *Engineering*, come ho cercato di mettere in luce nel mio contributo al libro “I segreti di un’impresa di successo”, si riscontra un atteggiamento, una mentalità strategica che poggia sul “sapere delle circostanze”. I governanti dell’impresa *Engineering* hanno agito e agiscono secondo il consiglio di Polibio: “certamente in tutte le cose umane ogni azione deve essere valutata a seconda delle circostanze” (*Storie*, XXVII, 20).

Piuttosto che preparare un modello che serva di norma all’azione, si tratta di concentrare l’attenzione sul corso delle cose e di lasciarsi guidare dalla propensione di sviluppo della situazione.

Strategia e attenzione

“Attenzione” è la parola chiave. Attenzione è la facoltà di fare sì che, in uno stato di coscienza complessa, un elemento riceva una maggior chiarezza degli altri.

Quando la nostra intelligenza è usata nello studio di un oggetto particolare, quando essa è diretta verso un oggetto ad esclusione degli altri, constatiamo nel nostro spirito un fenomeno particolare che si designa con il nome di attenzione.

Ognuno di noi sceglie l’oggetto, la persona, l’idea, l’immagine, la sensazione sui quali fare convergere la propria attenzione, e con essa una certa quantità di energia intellettuale e affettiva. L’insieme degli elementi sui quali convergere l’attenzione costituisce il campo della consapevolezza di un individuo. In tutti gli individui, l’emozione o la volontà possono concentrare l’attenzione su di un numero non molto grande d’immagini, di idee, di persone. Dall’altra parte, non tutti gli oggetti di attenzione sono, per così dire, in primo piano. Il mio occhio può abbracciare gran parte della stanza in cui mi trovo in questo momento, ma la prospettiva della visione, la sua “messa a fuoco” non è in ogni punto identica.

Vi è un centro, o meglio un primo piano visivo e poi uno sfondo sempre più sfumato. Il centro è costituito dal dirigersi della mia attenzione verso qualcosa guidata dall’interesse che prevale in me in questo particolare momento.

L’attenzione è come un raggio di luce che illumina selettivamente questo o quell’oggetto secondo la mia volontà, il mio desiderio, la mia attenzione.

Il campo della consapevolezza ha naturalmente un certo grado di fluidità in quanto l’attenzione è mobile in funzione delle scelte personali e delle circostanze ambientali. Vi possono essere eventi che accadono nell’ambiente circostante o singoli elementi di questo ambiente che diventano improvvisamente importanti, rilevanti perché, per esempio, minacciano i miei interessi, la mia condizione di benessere o, addirittura, la mia sopravvivenza. Devo allora subitaneamente cambiare l’orientamento dell’attenzione.

Per ricostruire la strategia di un’impresa mi sembra opportuno seguire la regola metodologica che consiste nel chiedersi: dove, su chi e su che cosa è rivolta l’attenzione degli amministratori? Il che significa chiedersi: dove, su chi e su che cosa è rivolta l’energia morale e intellettuale degli amministratori?

In base alla mia partecipazione alle vicende di *Engineering* e alle mie osservazioni, posso concludere che essa è rivolta a tre “oggetti”: 1. conquista di posizioni sul mercato; 2. esecuzione al meglio del lavoro; controllo dei progetti e dei costi relativi.

Sembrano ovvietà, ma sono tali soltanto quando sono già state concretamente realizzate. La “forma strategica” o l’indicazione della sequenza ordinata di azioni che prende l’attenzione o l’energia mentale di *Engineering* è stata, in breve, la seguente.

1. Dobbiamo essere presenti in più punti del mercato
2. Dimostreremo che sappiamo lavorare bene.

In anni più recenti la “forma strategica” tende a cambiare per diventare la seguente:

1. Sappiamo lavorare bene.
2. Dobbiamo, meritiamo di essere presenti in più punti del mercato.

Sono due impostazioni alternative con forti implicazioni operative. Ieri era sicuramente prevalente la prima; oggi esse convivono e la preminenza tende a scivolare verso la seconda

Dimensioni e riflessività

Questo cambiamento è la conseguenza delle dimensioni raggiunte da Engineering, della posizione conquistata sul mercato e del miglioramento continuo delle capacità realizzative. Le dimensioni aziendali hanno impresso, quasi per necessità, un carattere meno contingente e circostanziale alla gestione aziendale. Nel libro pubblicato per il ventennale, più volte citato, ho ricordato una bellissima metafora di Bernardo di Chiaravalle: le comunità sono costruite con vasche e canali, mentre i canali servono per far scorrere l’acqua, le vasche servono a farla decantare, purificare.

Fuori di metafora, i canali sono le azioni, i comportamenti di cui è fatta la vita quotidiana; le vasche sono i momenti di quiete, di raccoglimento durante i quali si medita, si riflette su quanto si è fatto per poi riprendere l’azione con lena rinnovata.

Dopo avere osservato che Engineering era fatta di canali entro i quali l’acqua scorreva con flusso forzato e veloce evitando di fermarsi nelle vasche di decantazione, concludevo allora, uscendo dalla metafora, che la riflessione e il consuntivo critico apparivano compressi e svalutati dalla spinta pragmatica perché la caratteristica culturale di fondo dell’ambiente era la preminenza dell’azione in tutte le sue forme.

Formulai inoltre la previsione che le accresciute dimensioni avrebbero richiesto al management di Engineering una modifica dei propri comportamenti nel senso di avere ed esercitare una maggiore riflessività. La riflessività è il processo attraverso il quale il sapere pratico è tradotto in sapere esplicito che può essere trasmesso e costituisce una base di conoscenza per l’innovazione. L’apprendimento organizzativo non è, infatti, pensabile senza riferimento alla riflessività; inoltre, la riflessività attribuisce maggiore spazio all’intenzionalità organizzativa.

Mi sembra che questo cambiamento di comportamento sia oggi percettibile. La raggiunta dimensione aziendale allarga e approfondisce l’orizzonte e suscita problemi qualitativamente nuovi. Inoltre, l’adozione di metodologie operative quali quelle richieste dal SW-Capability Maturity Model sollecitano maggiore riflessività e apprendimento organizzativo.

D’altronde, l’atteggiamento intellettuale e le procedure decisionali del comandante di un battello che ha una manovrabilità quasi immediata e di breve raggio sono ben diverse da quelle del comandante di una nave che deve sapere prevedere a lungo raggio e calcolare tempestivamente gli effetti delle sue decisioni per non arrivare troppo presto o troppo tardi, date le dimensioni della nave.

Il comandante di un battello deve saper vedere mentre il comandante di una nave deve saper prevedere.

Tradizione e novità

I cinque anni trascorsi dalla conclusione del secondo millennio hanno registrato a tutti i livelli radicali cambiamenti. Il panorama politico, economico e sociale è quasi irriconoscibile: in queste circostanze Engineering-Ingegneria Informatica ha operato ed è emersa come una delle migliori imprese nel settore informatico in Italia. Ha mantenuto certe caratteristiche di fondo pur registrando cambiamenti strutturali e variazioni di comportamento. Questo secondo libro ad essa dedicato dirà al lettore quali sono questi cambiamenti e queste variazioni e se essi ci danno il quadro di una Engineering nuova costruita sulla stessa piattaforma.

INTRODUZIONE

MULTINAZIONALI TASCABILI

di Marco Vitale

Recentemente, in occasione della presentazione del quarto rapporto sulle medie imprese a cura di Mediobanca e Unioncamere, un importante banchiere parlò delle medie imprese italiane come di un fenomeno nuovo e sorprendente. Gli feci osservare che il fenomeno di medie imprese italiane di qualità non è per niente nuovo ma ha radici che vanno indietro di parecchi decenni. Dissi anche, con una punta di malizia, che l'unica cosa nuova era che i grandi banchieri prestassero un po' di attenzione a questo fondamentale settore dell'industria italiana. Peccato, aggiunsi, che questo interessamento, sia sostanzialmente solo la conseguenza del fallimento dei grandi clienti. Raccomandai anche di evitare che tale interessamento verso le imprese medie diventi troppo intenso, per evitare il rischio che anche loro facciano la fine dei grandi gruppi, al fallimento dei quali le grandi banche e soprattutto le c.d. banche d'affari, nazionali e internazionali, hanno dato un poderoso contributo, con le strategie da loro suggerite, quasi sempre sbagliate e finalizzate prevalentemente, se non esclusivamente, a lucrare commissioni (Parmalat è solo un esempio esasperato ed esemplare di un modello non raro).

Ma nell'ambito della categoria delle imprese medie si staglia un gruppo più ristretto e più caratterizzato, quello delle imprese medie a ristretto controllo familiare, che hanno una posizione di rilievo a livello internazionale nel loro segmento, e che hanno conquistato una presenza, un rilievo ed un assetto mondiale. Da qualche tempo si parla di loro, non a sproposito, come delle multinazionali tascabili italiane. Siamo indubbiamente in presenza di un gruppo di punta, sul piano qualitativo, dell'industria e dell'imprenditoria italiana.

Non si tratta di un fenomeno esclusivamente italiano. Esso è, ad esempio, molto vigoroso anche in Germania come ha illustrato un eccellente libro di alcuni anni fa di Hermann Simon dall'efficace titolo: "Hidden Champions" (Campioni nascosti). La differenza è che la Germania possiede ancora anche le sue grandi imprese, mentre da noi gli "Hidden Champions" sono rimasti quasi soli come soggetti di punta dell'imprenditoria italiana. Auguriamoci che il basto non risulti troppo pesante.

Se dovessi riassumere i tratti generali caratteristici e prevalenti di questa categoria di imprese indicherei i seguenti.

Si tratta di imprese:

- facenti capo a società dove l'assetto del capitale è stabilizzato e armonico e dove il rapporto famiglia – impresa è corretto. Il che vuol dire che i vari portatori di interesse nel capitale (rami familiari) sono riusciti a darsi un assetto soddisfacente per tutti; che non sono agitati da rancori, invidie, paure e simili, che i sentimenti restano fuori dalla porta; che c'è un consenso generale sulla strategia di fondo. E' questo un punto fondamentale perché le imprese medie familiari quando cadono cadono su questi temi piuttosto che su temi tecnologici o di mercato o finanziari. Ed anche perché per avviare, con determinazione, una forte politica di internazionalizzazione, con tutte le difficoltà ed i rischi che essa comporta, bisogna sentirsi appoggiati su una base ben solida ed avere un forte consenso in casa;
- facenti capo, di norma, non ad una singola persona ma ad una famiglia imprenditoriale non di prima generazione, anche se spesso è stata proprio l'ultima (e talora la penultima) generazione a dare l'impulso decisivo verso l'internazionalizzazione. La famiglia, in questi

casi, non svolge solo il ruolo di titolare del capitale ma anche quello di punto di riferimento imprenditoriale, di deposito dei valori essenziali, di centro di decisione ultimo nelle grandi scelte. Nei casi in cui il legame con la famiglia di riferimento si è rotto ed il capitale si è concentrato in mani ristrette non facenti parte della famiglia fondatrice (normalmente si tratterà di manager che hanno realizzato un buy in all'italiana) è molto probabile che l'impresa sia destinata, prima o poi, a confluire in qualche grande gruppo multinazionale;

- dove il tema, sempre delicato, delle successioni è stato risolto attraverso la convivenza di più generazioni, tutte impegnate, a vari livelli, nel management; con la capacità quindi di rinnovare la leadership senza traumi;
- dove la meritocrazia e non l'appartenenza rappresenta il reale metro di misura per fare carriera manageriale, sia per i membri della famiglia che per i manager esterni; di conseguenza sono imprese dove il gruppo manageriale è misto (di origine familiare e di origine puramente professionale) armonicamente fuso e agisce unitariamente, secondo valori e stili di management condivisi e sempre professionali ed è plurinazionale.

Ancora si tratta di imprese:

- dotate di una sicura leadership ma non del tipo “falso tutto mi” quanto piuttosto basata sulla capacità di guida di un team altamente professionale, attraverso la competenza, la credibilità, l'autorevolezza personale, la capacità di esprimere e rappresentare i valori fondamentali dell'impresa;
- che coltivano obiettivi ambiziosi e sanno pesare correttamente ed in modo sistematico il proprio valore rispetto ai concorrenti;
- che sono aggressive in termini di obiettivi di profittabilità considerando il profitto un “costo” essenziale per la crescita;
- che hanno un orientamento ed una cultura globale su tutti gli elementi e gli aspetti costitutivi dell'impresa;
- che hanno una forte caratterizzazione ed eccellenza di prodotto e di mercato ed una forte focalizzazione su questa eccellenza;
- che sanno ascoltare le voci del mercato e dei clienti e che hanno una disciplina e dei metodi per ascoltarle in modo sistematico;
- che hanno una forte strategia di base ma non hanno alcun piano strategico formalizzato;
- che non hanno come consulenti né banche d'affari né grandi società di consulenza, anche se, qualche volta, opportunisticamente se ne servono;
- che rifuggono dalle mode manageriali;
- che hanno interiorizzato la filosofia e il metodo del miglioramento continuo;
- che sanno unire una presenza mondiale ad un forte radicamento ed attaccamento al territorio del quale sono espressione;
- per le quali il processo di innovazione, in tutti i settori aziendali, è naturale, interiorizzato, spontaneo ed è da tutti considerato l'essenza stessa dell'essere impresa;
- dove la finanza è al servizio dell'impresa e non viceversa;
- dove la capacità di semplificare è molto elevata;
- dove il sistema informatico ed il controllo di gestione sono molto forti;
- dove l'espressione “risorse umane” è bandita e sostituita da quella di persone e/o collaboratori e/o dipendenti e/o talenti;
- dove gli standard di morale imprenditoriale sono alti ed esigenti, soprattutto per i numero uno.

Naturalmente la varietà della vita economica e aziendale è tale che eccezioni e variazioni sul tema saranno possibili. Ma un'impresa di questo gruppo che voglia durare nel tempo, conservando la

propria autonomia e puntando ad un ulteriore sviluppo internazionale, avrà se non tutte, buona parte delle caratteristiche sopra elencate.

Queste imprese sono la nostra speranza. Esse rappresentano il meglio dell'Italia e non solo nel campo industriale. Sono l'unica parte dell'Italia (insieme ai grandi architetti) dotata di una cultura non provinciale, che è stata lavata e risciacquata nelle correnti fredde ma ritempranti della concorrenza internazionale e che conosce la sofferenza del sentirsi culturalmente estranei ed emigranti in patria.

Possiamo augurarci qualcosa per queste imprese? Il mio augurio principale è che il mondo politico, il mondo della cultura accademica e del chiacchiericcio, il mondo dell'alta finanza continuino ad ignorarle.

Possiamo formulare qualche raccomandazione a queste imprese? Sommessamente e umilmente solo due. La crescita per la crescita di natura puramente dimensionale e fine a se stessa è fundamentalmente estranea alla cultura di queste imprese. Ciò è un bene, ma talora le forze in gioco nello specifico mercato spingono in questa direzione ed anche ad acquisizioni in varie parti del mondo. E' questo un passaggio difficile e rischioso che deve essere impostato in primo luogo sulla disponibilità di un management adeguato.

Certi processi di crescita possono richiedere necessariamente anche il ricorso al capitale esterno, se non si vogliono assumere rischi eccessivi. La ricchezza di offerta dei mercati finanziari è oggi tale da poter ricorrere a capitale esterno di sviluppo, senza perdere o snaturare il carattere familiare dell'impresa, e possibilmente senza ricorrere alla quotazione in borsa.

La seconda raccomandazione riecheggia quella che cinquant'anni fa, Angelo Costa, il miglior presidente della Confindustria del cinquantennio, formulò ad un giovane imprenditore di allora che si accingeva ad assumere importanti responsabilità. Ricordati, raccomandò Costa, di non dare mai del tu ai ministri e di non frequentare i salotti romani. Sono raccomandazioni valide ancora oggi, e che potrebbero essere integrate così: e continua a non andare nel salotto "Porta a Porta" di Vespa; la sfida mondiale nella quale sei immerso è, infatti, in contrasto totale con la cultura del chiacchiericcio.

Milano, 14 febbraio 2005
Scritto per "Economy"

PARTE PRIMA

UNA STRATEGIA SENZA STRATEGIA

di Mario Bolognani

Diesel

Sono passati venticinque anni dalla fondazione di Engineering Ingegneria Informatica (d'ora in poi Eii), una grande impresa italiana di servizi di informatica, tuttora nel pieno del suo ciclo vitale. Eii è un esemplare raro di impresa che ha raggiunto il quarto di secolo di vita rimanendo sempre fedele a se stessa nei principi costituenti e nella missione, modificando con logiche *kaizen* le proprie modalità operative con progressione determinata dalla continua crescita dimensionale e di valore. Nel contesto competitivo, intanto, è successo di tutto: Olivetti è stata addirittura cancellata dal registro delle imprese, nuovi protagonisti italiani e stranieri si sono fatti avanti (tra questi Getronics, Sap e Atos Origin), vecchi protagonisti sono stati ridimensionati (tra questi Datamat e Etnoteam) o sono entrati in grave crisi e svenduti (Finsiel), nuovi entranti si sono fatti avanti con visibilità sproporzionata rispetto ai risultati (Tiscali) o in modo del tutto effimero nel periodo della bolla speculativa (Finmatica), i pochi operatori ancora in mano pubblica hanno visto ridefinita la propria missione in ambiti di nicchia (tra questi, Elsas). Eii, imperturbabile, ha mantenuto la sua progressione diesel con scarti minimi e quasi sotto traccia, senza mai finire sotto il riflettore distorto dell'opinione pubblica, ma mantenendo sempre fede agli impegni assunti con i diversi portatori di interessi e con il mercato.

All'esperienza dell'impresa sono stati dedicati numerosi articoli e saggi¹. I diversi autori che si sono avvicinati ad analizzare il fenomeno Eii, pur da diverse angolature, manifestano sorpresa, in modo implicito o esplicito, di fronte alla apparente contraddizione tra successo e apparente minimo sforzo del soggetto di indagine. La ricerca della mossa vincente, del colpo ben piazzato, della circostanza eccezionale, del leader carismatico per spiegare ciò che accaduto porta ad un vicolo cieco. Azioni importanti e positive come la quotazione in borsa del dicembre 2000, sono state attuate quasi contro voglia, come una cosa che si deve fare per il senso comune ma a cui non è legato il destino dell'impresa. Lo stesso atteggiamento di resistenza alle sollecitazioni esterne è stato percepito al momento della costituzione di una società specializzata sulle tecnologie Internet, che ha poi innescato un profondo rinnovamento del patrimonio di conoscenze tecnologiche, applicative e anche del sistema di relazioni. Tuttavia, bisogna capire che Eii resiste alle mode ma non resiste al cambiamento. Sa rispondere in modo efficace e rapido quando la necessità del cambiamento viene assimilata e condivisa. E ciò non richiede tempi lunghi anche se il gioco delle interazioni e il movimento del processo decisionale possono sembrare tortuosi e complessi.

Anche chi ha osservato da vicino Eii per più di un decennio, come è capitato a chi scrive, alla fine è tentato di affidarsi alla analisi delle microstorie e all'ascolto dei discorsi degli attori principali piuttosto che ai tradizionali strumenti analitici. Del resto, è riconosciuto che "sono i microprocessi strategici a coinvolgere tutti i giorni i manager e gli altri membri organizzativi e a determinare la capacità delle organizzazioni di formulare e implementare le strategie"².

In questo lavoro, in parallelo con la raccolta delle testimonianze e l'analisi dei documenti, mi sono riproposto di impiegare i tradizionali strumenti di analisi della strategia per cercare di dare forma razionale a ciò che non sembra sottostare alle logiche del ragionamento consequenziale. La sfida è impervia: studiare la strategia di un'impresa che nega la strategia³ sembra essere un esercizio sterile e condannato all'insuccesso. Ma mi sono convinto che percorrendo questa strada, forse non

¹ M Bolognani, S. De Vio....

² Maitlis, Lawrence, 2004

³ v. saggio di S. De Vio in: Bolognani, De Vio et al, 2000

troverò la verità, ma sicuramente scoprirò qualche aspetto della vicenda che gli stessi protagonisti che l'hanno vissuta, non sono riusciti finora a riconoscere.

Lo studio non riguarda soltanto il ciclo di vita pur importante di una grande impresa italiana. Con la crisi del Gruppo Finsiel, Eii rimane ormai l'unica grande impresa italiana del settore dei servizi di informatica a competere alla pari con gli altri tre-quattro grandi gruppi, espressione di multinazionali americane ed europee.

Inoltre, attorno ad essa si sono prospettate anche ipotesi di ricomposizione di un campione nazionale dei servizi It, in grado di estendere il proprio raggio d'azione in Europa e di arricchire il proprio portafoglio di offerta con nuove tecnologie, servizi e prodotti⁴. Il tema rilevante in questione è quello del futuro dell'informatica italiana, un trascurato settore dell'alta tecnologia, nel quale abbiamo primeggiato fin dagli anni '50⁵, e che, dopo la grave crisi di fine secolo, va riportato al centro dell'attenzione delle classi dirigenti del Paese.

A proposito di Eii cinque anni fa sostenevo che:

“Con i tassi di crescita in atto da almeno quattro anni e con ciò che nei prossimi due tre anni si prospetta per il mercato nazionale ed europeo, vi sono abbondanti margini per convalidare la strategia di sviluppo endogeno⁶ che Engineering ha adottato. Ciò significa che l'azienda, con questo tipo di crescita, potrà, nel giro di due tre anni, raggiungere i 500 miliardi di Lire di fatturato annuo con 3000 dipendenti, più sedi, forse qualche testa di ponte all'estero eccetera. Ma quale sarà in quel momento, 2002-3, il suo posizionamento competitivo? Come si saranno mossi, nel frattempo, i concorrenti diretti nei segmenti dei servizi professionali, tra i quali, soprattutto, i grandi gruppi globali forti nell'outsourcing e nella retematica (Eds, Ibm, Andersen Consulting, ma anche, in Europa, Getronics, Debis e Cap Gemini), che, invece di una crescita endogena, hanno scelto un profilo di crescita basato sulle acquisizioni? E che ne sarà della Finsiel, per ora in mano a Telecom, ma con un destino incerto per quanto riguarda il management e anche la compagine degli azionisti, vista l'insistente ricerca di partner del comparto informatico di Telecom? E' ragionevole prevedere che, una volta concluso il periodo di risanamento e di rilancio, Finsiel potrà finire nelle mani del migliore offerente, con l'opportuna gradualità. E quali saranno, in prospettiva, le più interessanti fonti di ricavo per una società di servizi? Potrà la Engineering rimanere estranea allo sviluppo di componenti e prodotti hardware e software? Riuscirà ad affermarsi nel mondo Internet?... Quali saranno gli investimenti che dovrà sostenere per mantenere e sviluppare le proprie competenze?”⁷

Alcune risposte a questi interrogativi sono arrivate, altre richiedono ancora tempo e saranno studiate nel seguito (per esempio, le prospettive di investimento nei prodotti):

- Eii ha continuato a crescere secondo la tendenza allora prospettata. Il valore della produzione nel 2004 è arrivato a 333,6 milioni di euro (circa 646 miliardi di vecchie lire) con margini e utili sempre positivi e in crescita, mentre i dipendenti superano le 3500 unità con una forza lavoro disponibile tra le 4500 e le 5000 unità. Le teste di ponte all'estero sono state create a Dublino, a Bruxelles e a Malta e sono state sperimentate numerose collaborazioni internazionali nell'ambito dei progetti finanziati dall'Unione europea;
- tra i concorrenti principali si annoverano oggi Ibm, Accenture (l'erede di Andersen Consulting), ed Eds, mentre le imprese europee ricordate non hanno conosciuto un ciclo positivo: Debis e Cap Gemini non operano più in Italia e Getronics attraversa una crisi

⁴ Amodeo, 2003

⁵ Piol, 2004

⁶ S. De Vio. Rapporto annuale 1998, Gruppo Engineering. Sostiene De Vio: «La strategia del Gruppo è principalmente orientata alla crescita endogena che si alimenterà dalle favorevoli condizioni di mercato». Guarda, guarda: il termine strategia compare nel 1998 in un documento ufficiale dell'azienda, e per giunta ad opera del suo Presidente, teorico della 'morte della strategia'.

⁷ Bolognani, De Vio et al, cit

strutturale profonda. In generale, chi ha scelto un profilo di crescita basato sulle acquisizioni invece di una linea di crescita endogena, non è stato premiato da buoni risultati. Anzi, avendo comprato a caro prezzo si spesso è trovato in mano asset svalutati e ingovernabili con la conseguenza che la crisi ha finito per travagliare l'incauto acquirente. Altri concorrenti si sono affacciati all'orizzonte, ma la loro capacità competitiva non è all'altezza dei migliori. Si può dire che il numero dei protagonisti del mercato si è ulteriormente ridotto confermando quella tendenza all'oligopolio che è in atto da tempo;

- il destino di Finsiel è quanto mai incerto, dopo che ciò che è rimasto del grande gruppo storico dei servizi It è stato progressivamente ridimensionato per errori del management e della proprietà e per la disattenzione colpevole dei responsabili del governo dell'economia. Non solo Finsiel non è stata risanata e rilanciata ma oggi il gruppo è stato venduto ad un prezzo inferiore ad un terzo del fatturato annuo ad un piccolo operatore di servizi di call center per conto terzi. Il senso di questa operazione è efficacemente sintetizzato in un titolo di giornale: "Affari e politica: Telecom cede Finsiel a Tripi".⁸ Appare certo che a conclusione dell'operazione seguirà una fase di profonda ristrutturazione dalla quale non è chiaro come Finsiel potrà risorgere;
- per quanto riguarda l'evoluzione dell'offerta di Eii si può oggi dire che è stata sensibile nella direzione della capacità di padroneggiare con maestria le tecnologie web, le novità del mondo open source ed anche le tecnologie software di supporto alle comunicazioni mobili, mentre per quanto riguarda la sua prospettata evoluzione verso un'impresa con un modello di business ibrido che include la fornitura di servizi e lo sviluppo e la commercializzazione di prodotti si può dire, come vedremo del seguito, che siamo ancora all'inizio del guado e che la strada è ancora lunga da percorrere.

Ma nuove questioni si pongono per l'informatica italiana che sembra complessivamente avviata verso un declino dal quale è impossibile che con i meccanismi spontanei del mercato possa riprendersi. Rifletto amaramente sul destino delle future generazioni di tecnici informatici italiani, ai quali, se chi ha in mano le redini dell'economia non interviene rapidamente, rimarranno precluse le esperienze dei loro padri, che pure, per una breve stagione, si sono trovati a competere con i grandi della terra. È anche possibile, come sembra accadere, che le difficoltà di molti operatori implicino nel breve termine l'aumento del vantaggio competitivo di Eii e dello spazio delle opportunità. Ciò può bastare all'imprenditore che non ha tra le sue responsabilità quella di salvare l'economia del paese. Tuttavia è difficile che governi che trascurano la ricerca e l'università e che non hanno saputo elaborare un modello di specializzazione dell'economia che assegni un ruolo preminente all'alta tecnologia, possano offrire un contesto favorevole alla crescita dimensionale e allo sviluppo della competitività internazionale delle nostre imprese, obiettivi dai quali Eii non vuole estraniarsi.

La sindrome di Fort Alamo

"La strategia si occupa del successo". Il successo di Eii è frutto di una strategia efficace con la quale i diversi attori dell'impresa hanno saputo superare le difficoltà e battere la concorrenza, imponendo in pochi anni un nuovo protagonista del mercato dei servizi di informatica in Italia. Ma quale è stata la strategia di successo di Eii?

Essa non è mai stata un programma dettagliato di azioni e comportamenti di medio lungo termine, ma una specie di *leit-motiv*, un motivo conduttore culturale, prima che operativo, che ha conferito unità e coerenza ai comportamenti dell'impresa nel corso della sua vita. Le azioni via via sviluppate non hanno avuto un andamento erratico, ma, fin dalle origini, hanno mantenuto un carattere di continuità per il solido impianto unitario impresso dal vertice dall'azienda al complesso delle

⁸ l'Unità, 25 febbraio 2005.

⁹ Grant, 1999

opzioni e, più tardi, per il condizionamento derivante dal cammino percorso dall'azienda (il peso del passato). Il nucleo di questo programma implicito è stato definito da uno dei protagonisti dell'impresa come la "sindrome di Fort Alamo"¹⁰, cioè questo sentirsi assediati da un esercito numericamente soverchiante, ma essere allo stesso tempo consapevoli della propria forza di agente di trasformazione e focalizzare con umiltà e tenacia tutte le energie disponibili sull'unico obiettivo dello sviluppo del mercato e della crescita economica. Altri hanno parlato di impresa "olivettiana" non tanto per riferirsi all'esperienza iniziale del vertice aziendale e di alcuni dirigenti, ma soprattutto per l'enfasi sull'operatività, sul fare a partire dalle risorse disponibili e, infine, sull'affidarsi all'estro, alla creatività, all'impulso contingente per fare scelte anche di grande momento¹¹.

Il processo della riflessione strategica in azienda è stato addirittura messo in ombra e negato, più per rifiutare una modalità di pianificazione strategica inadatta al settore e alle dimensioni dell'impresa, che per rinunciare all'utilità della riflessione di lungo periodo. Nei fatti, la strategia adottata è stata un insieme di scelte e di azioni coerenti che hanno acquistato progressivamente senso¹² e di cui si può parlare a posteriori, analizzando la storia delle scelte fatte e dei discorsi pronunciati¹³. In questo senso si può parlare di "strategia emergente" e di comportamenti di fatto (cogliere le opportunità che si presentano), anche se non sono mancate dichiarazioni di intenti e figurazioni di situazioni desiderate da raggiungere nel medio lungo periodo, proprie di una "strategia deliberata"¹⁴. Ma i discorsi, le interviste, le dichiarazioni che sono venuti da questo o quell'esponente del vertice aziendale non hanno mai assunto, se non implicitamente, il senso di una deliberazione formale.

Essi, ancora una volta, hanno plasmato la cultura aziendale e la sua identità di impresa, prima ancora di tradursi in fatti operativi. In prima approssimazione, la strategia emersa, esplicita e implicita, sembra caratterizzata dalla coerenza e dalla sostenibilità di obiettivi e valori, di risorse e competenze propri della struttura organizzativa e dei sistemi manageriali.

I fattori comuni della strategia

In una strategia di successo sono presenti simultaneamente i seguenti fattori: (1) obiettivi ed valori semplici, coerenti, a lungo termine; (2) elevata comprensione dell'ambiente competitivo; (3) obiettiva valutazione delle risorse disponibili e, soprattutto, (4) capacità di attuazione efficace delle scelte. Possiamo riconoscere in Eii la presenza di questi elementi di base?

Gli obiettivi e valori guida costituiscono in Eii un sistema coerente, semplice, unitario e sostenibile nel lungo termine. In esso troviamo: rispetto e valorizzazione delle persone, della loro autonomia, creatività e libertà di iniziativa, e del loro senso di responsabilità; importanza delle relazioni personali e di mercato con clienti, fornitori e anche concorrenti; leggerezza e volatilità della struttura organizzativa ma capillare presenza su tutto il territorio nazionale con oltre 40 sedi diverse; concretezza operativa; linea di crescita graduale senza avventure; convinzione radicata della funzione sociale dell'impresa; la scelta di fare leva sulle risorse proprie.

L'ambiente competitivo è visto come un luogo nel quale i servizi professionali di system integration (responsabili per il 69% dei ricavi nel 2003), e di outsourcing e gestione di applicazioni (31% nel 2003) sono l'offerta nella quale Eii può eccellere, combinando la capacità tecnica di integrazione di sistemi complessi con la conoscenza dei domini applicativi, particolarmente approfondita in alcuni settori. Si tratta di servizi nei quali è richiesto un continuo ri-allineamento alle tecnologie disponibili e a quelle via via emergenti, ma dove, in generale, non sono richieste prestazioni estreme e diffuse competenze tecnologiche di punta. Altri ambiti di competizione, caratteristici delle

¹⁰ Intervista con Dario Buttitta, direttore, Roma, 17 febbraio 2005

¹¹ testimonianza di Giovanni Maggio, ex alto dirigente della Olivetta, a Rosario Amodeo

¹² Mintzberg

¹³ Maitlis e Lawrence, cit.

¹⁴ Amodeo, lectio...

imprese che operano sul mercato globale, con elevate capacità di investimento, quali i prodotti software per i mercati orizzontali e alcuni servizi nei quali è richiesta una forte dotazione infrastrutturale (p. e. virtualizzazione dei sistemi informativi e dei depositi di dati) rimangono al di fuori del perimetro di Eii, anche se non mancano assaggi e sperimentazioni in tutte le direzioni. Eii opera quasi esclusivamente sul mercato nazionale del quale comprende pienamente le fonti del vantaggio competitivo nei segmenti nei quali eccelle: finanza e pubblica amministrazione centrale e locale, con particolare enfasi all'offerta verso le strutture sanitarie. Nel primo segmento il vantaggio è dato dal sistema delle relazioni, dalla conoscenza dei bisogni applicativi, dal radicamento e dalla eccellenza nella partecipazione alle gare d'appalto, nel secondo segmento il vantaggio deriva dalle relazioni, dalla conoscenza dei domini applicativi, dalla disponibilità di prodotti specifici e dal costo.

La risorse su cui Eii fa leva sono le risorse finanziarie, prevalentemente proprie, e sulle risorse umane, selezionate con sagacia dopo averne valutato soprattutto l'appropriatezza al contesto, le competenze di dominio e anche il livello culturale generale, più che i valori assoluti di eccellenza tecnica. Un forte impulso alla dotazione di risorse finanziarie è venuto dalla quotazione in borsa del dicembre 2000. Essa ha consentito alcune operazioni di acquisizione mirate all'entrata in nuovi segmenti di mercato (come quelli della sanità e delle *public utilities*) che hanno aumentato la redditività dell'impresa. L'investimento nello sviluppo delle risorse umane si orienta anche verso la preparazione di quadri intermedi capaci di superare la tradizionale divisione della carriera tecnica da quella commerciale, e di capi progetto in grado di assicurare il successo dei progetti. Nel tempo si è venuto a creare un promettente riequilibrio delle competenze, alle origini prevalentemente commerciali e applicative, oggi con una significativa presenza di personale tecnico scientifico di alta qualificazione grazie alla crescente e proficua partecipazione ai programmi di ricerca dell'Unione Europea.

Le risorse interne sono la leva principale che assicura l'attuazione efficace della strategia: la forza commerciale che non ha uguali tra i concorrenti, la vicinanza al cliente, consentita dalla capillare presenza sul territorio, la efficace gestione delle alleanze, la capacità di gestione dei progetti complessi e la disponibilità di forti nuclei di competenza tecnica e applicativa, operanti nei segmenti di mercato nei quali Eii è tra i leader.

Possiamo concludere che non solo gli ingredienti di una strategia di successo sono presenti e di buona qualità, ma anche che la capacità di attuazione dell'impresa è all'altezza delle sfide del tempo presente.

Posizionamento della strategia

Negli ultimi anni il management della strategia delle imprese ha conosciuto un'evoluzione caratterizzata dalla forte enfasi sull'innovazione tecnologica e organizzativa tanto da farne il tema dominante dell'attività dell'impresa. La ricerca del vantaggio sui concorrenti si gioca soprattutto sul piano organizzativo e dell'elaborazione della strategia. Le tecniche alle quali le aziende si affidano sono la ricerca delle fonti dinamiche del vantaggio competitivo (per esempio la flessibilità operativa), il controllo degli standard (come accade sul mercato dei sistemi operativi e dei protocolli di comunicazione), lo sviluppo delle conoscenze e l'apprendimento. Le implicazioni organizzative favoriscono lo sviluppo di strutture virtuali, di reti di relazioni e alleanze a geometria variabile e la crescita dimensionale per raggiungere la massa critica necessaria per mantenere il vantaggio. Questa linea viene adottata dalle migliori imprese del mondo in concorrenza tra loro sul mercato globale. Eii agisce nell'ambiente meno sfidante del mercato nazionale dei servizi di informatica, anche se l'attuale focalizzazione di mercato riguarda i clienti di dimensioni medio-grandi e progetti di elevata complessità tecnica e organizzativa.

Su questo tipo di mercato l'innovazione tecnologica non è oggi la leva strategica che assicura il successo, come sono invece il costante allineamento con le pratiche dei migliori concorrenti, la

conoscenza dei domini applicativi, la sfida dell'efficienza interna e l'aggressività commerciale. Non c'è dubbio però che la dimensione dei problemi che l'azienda affronta richiede una spiccata capacità di gestione di fenomeni in grande, qualità che solo pochi operatori di mercato possono vantare in Italia. Su questi temi l'azienda eccelle per incisività, doti di intuizione e prontezza di risposta, qualità del presidio tecnico e capacità organizzativa, mentre non pochi dei concorrenti, avendo risentito in maniera sensibile della crisi innescata dallo scoppio della bolla speculativa, fanno fatica a reggere il confronto.

Come si possono classificare i principali componenti della strategia Eii con riferimento alle teorie storiche e attuali del management strategico? La Tabella 1 ne fornisce un quadro sintetico. In essa, in corrispondenza di ciascuna voce è riportato tra parentesi il riferimento al periodo storico nel quale il soggetto era al centro della discussione.¹⁵

Dallo schema si può concludere che la strategia adottata mette al centro dell'attenzione l'analisi del settore e della concorrenza finalizzata alla ricerca del vantaggio competitivo, che è questione di grande attualità. Un'impresa che in modo non retorico si dedica al rispetto e alla valorizzazione della persona, sia essa cliente, dipendente o collaboratore, non sorprende che adotti tecniche e concetti avanzati per l'analisi e lo sviluppo delle risorse umane, con particolare attenzione allo sviluppo della conoscenza e alla messa a punto di modalità di apprendimento cooperativo¹⁶. Per quanto riguarda le implicazioni organizzative Eii si focalizza sul tema dell'allargamento del perimetro dell'iniziativa con alleanze e acquisizioni graduali. Inoltre opera con maggiore selettività all'interno del settore verso progetti di maggiore complessità e redditività riorganizzandosi secondo lo schema multidivisionale per rispondere con maggiore proprietà alle esigenze del mercato.

Tabella 1 – I componenti della strategia Eii

Tema dominante	Analisi del settore e della concorrenza (fine anni '70, primi anni '80) Ricerca del vantaggio competitivo sui concorrenti (fine anni '80, primi anni '90)
Argomenti principali	Scelta dei mercati e dei segmenti e posizionamento all'interno di essi (fine anni '70, primi anni '80)
Tecniche e concetti principali	Analisi delle risorse e delle competenze (fine anni '80, primi anni '90) Conoscenza e apprendimento (fine anni '80, primi anni '90)
Implicazioni organizzative	Nuovo assetto del gruppo, acquisto da imprese esterne, (fine anni '80, primi anni '90) Strutture multidivisionali (forma M) (anni '70) Maggiore selettività e riorganizzazione di settore (fine anni '70, primi anni '80)

Alcuni aspetti della strategia che appaiono oggi datati, come il ricorso alla forma M, si spiegano con la rapida crescita dimensionale e di ruolo di Eii, che nell'ultimo decennio è salita alla ribalta dei maggiori attori del mercato. Il cambio di scala ha obbligato il management a recuperare pratiche della grande impresa che in passato non erano state oggetto di attenzioni particolari, quali, ad

¹⁵ elaborazione da Grant, 1999, cit

¹⁶ E' operante una rete che collega tutti i posti di lavoro di Eii e i laboratori di sviluppo e anche alcune decine di sedi dei maggiori clienti a supporto della cooperazione nello sviluppo.

esempio, il recupero di temi storici come l'organizzazione multidivisionale o la scelta dei segmenti di mercato e il posizionamento all'interno di essi.

La posizione di Eii rispetto ad altre caratteristiche avanzate della strategia moderna, quali l'innovazione tecnologica e organizzativa e la ricerca delle fonti dinamiche del vantaggio competitivo è caratterizzata da una marcata dinamica evolutiva i cui esiti ultimi non sono oggi prevedibili se non in modo generico.

Per quanto riguarda l'innovazione tecnologica Eii ha maturato al suo interno una leadership che ha acquisito pari dignità con l'anima storica dell'azienda, erede della migliore pratica dei costruttori di informatica del secolo scorso: primato dell'iniziativa commerciale e forte supporto tecnico al cliente. Grazie alla forte crescita della componente innovativa Eii si trova oggi, in alcune aree dell'ingegneria del software, anche grazie ai finanziamenti di ricerca nazionali ed europei, nella condizione di disporre di tecnologie destabilizzanti¹⁷ in grado di innescare un ciclo di innovazioni adatto allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi.

Sul piano dell'innovazione organizzativa Eii ha dovuto bruciare le tappe di una riorganizzazione interna che ha favorito il decentramento di responsabilità e la formazione di nuovi gruppi dirigenti preparati a gestire integralmente i processi primari della catena del valore, dallo sviluppo dell'offerta, all'acquisizione dell'ordine, alla realizzazione della commessa, alla gestione dei fornitori e ai servizi post-vendita al cliente. Per quanto riguarda il sistema delle alleanze e la spinta verso la crescita ci troviamo di fronte ad una situazione dinamica e positiva, anche se non priva di ambiguità. Da una parte l'azienda è consapevole della necessità di crescere ulteriormente e con maggiore rapidità, sia con alleanze, sia attraverso acquisizioni, ed è attiva in questa direzione, dall'altra, forse per mantenere il controllo economico e gestionale o per la preoccupazione di non rendere eccessivamente complessa la ben collaudata operatività ordinaria, muove i propri passi con prudenza preferendo le operazioni di piccola scala. Questa scelta corrisponde alla attuale capacità finanziaria autonoma dell'impresa e rappresenta una linea prudente, che, sia pure con qualche incertezza iniziale, ha finora premiato con buoni risultati. Tuttavia, bisogna attendersi che ad una impresa protagonista del mercato si continueranno a presentare nuove opportunità, anche di grande scala, che potranno obbligare Eii ad allungare il passo. Per questo livello di sfide Eii deve sviluppare ulteriormente la capacità negoziale e le già notevoli capacità imprenditoriali per tessere la giusta trama delle relazioni politiche e industriali e saper affrontare rischi finanziari di scala maggiore. Per quanto riguarda le fonti dinamiche del vantaggio competitivo ci troviamo senza dubbio di fronte ad un caso esemplare, per esempio per quanto riguarda la rapidità del cambiamento e la prontezza di risposta agli stimoli e ai segnali esterni anche deboli. Ciò è dovuto principalmente all'accorciamento della catena di comando e alla concentrazione dei punti di decisione. La nuova struttura multidivisionale non ha rallentato i processi decisionali, prima eccessivamente centralizzati. L'ampia delega che è stata affidata ai direttori di divisione per quanto riguarda le operazioni di mercato ha mantenuto viva la caratteristica prontezza organizzativa dell'impresa.

La gestione dei processi di apprendimento è favorita non soltanto dalla disponibilità di una propria scuola di formazione dotata di un'infrastruttura di alta qualità ma anche dallo sviluppo in fase di completamento di un evoluto sistema di knowledge management.

Forze, debolezze, minacce e opportunità

Approfondiamo ulteriormente il ragionamento sulla strategia Eii applicando il modello conosciuto come schema Swot¹⁸ che distingue fattori interni, cioè punti di forza e punti di debolezza, e fattori dell'ambiente esterno all'impresa, cioè opportunità di sviluppo e minacce provenienti da concorrenti, clienti, fornitori o altri soggetti esterni. I fattori elencati in Tabella 2 sono stati ricavati dall'esame delle relazioni di bilancio e da altri documenti dell'azienda oltre che dai resoconti delle

¹⁷ Piol, 2004

¹⁸ L'acronimo Swot viene da Strength, Weakness, Opportunity, Threat.

interviste ad alcuni manager aziendali.

Il modello Swot è utile per una prima classificazione dei fattori esterni e interni anche se, come vedremo poi, non sempre è facile distinguere tra punti di forza e di debolezza e tra opportunità e minacce. Infatti, nell'elenco riportato, vi sono aspetti che, indicati come punti di forza, potrebbero anche essere interpretati come punti di debolezza e viceversa. Per esempio, la concentrazione del vertice aziendale e la coesione manageriale e imprenditoriale¹⁹ sono oggi un indubbio punto di forza, di cui i concorrenti principali non possono disporre, ma, nello stesso tempo, poiché rendono più rischioso il necessario ricambio, si rivoltano in un punto critico. Così la resistenza al cambiamento e la tendenza all'autoreferenzialità, che rendono l'azienda poco permeabile alle influenze esterne e possono incoraggiare comportamenti arroganti o eccessive prudenze, la proteggono rispetto al clima diffuso di incertezza e di sconfitta che aleggia sull'ecosistema It del nostro paese.

Inoltre favoriscono la protezione del vantaggio competitivo comunque acquisito.

In questa ambiguità sta appunto la scarsa efficacia dello strumento Swot nell'indicare una possibile strategia. Nonostante i limiti propri del modello, la Tabella 2 fornisce una prima indicazione convincente: Eii è forte nella condizione strutturale data di competizione sui segmenti tradizionali dei servizi, con concorrenti declinanti o non abbastanza aggressivi, ma appare esposta a rischi di fronte a una ristrutturazione del settore caratterizzata da ulteriore concentrazione, dallo sviluppo della tendenza a delocalizzare e dal prevedibile sviluppo di un mercato che conferisce un forte vantaggio all'offerta globale di infrastrutture, prodotti e servizi ad alto valore aggiunto, che rientra sotto la categoria dell'*utility computing*²⁰.

Tabella 2 – I fattori dello schema Swot

Punti di forza	<ul style="list-style-type: none"> - indipendenza dal potere politico ed economico - stabilità del gruppo proprietario e suo diretto coinvolgimento nella gestione - apertura culturale del vertice aziendale - concentrazione e coesione manageriale e imprenditoriale - tradizione, principi e valori condivisi - capacità di gestire efficacemente le gare d'appalto - capacità di gestione di progetti di grande dimensione ed elevata complessità tecnico-organizzativa - elevata conoscenza dei processi e dei domini applicativi in alcuni segmenti di mercato - capacità di controllo economico e solidità finanziaria - forza commerciale e delle relazioni d'affari - presenza capillare sul territorio - microimprenditorialità diffusa - capacità di integrazione di unità organizzative eterogenee - rapidità decisionale - agilità e prontezza organizzativa - forte presidio sulle novità tecnologiche emergenti - elevato consenso interno
Punti di debolezza	<ul style="list-style-type: none"> - mix di offerta orientato verso i servizi a medio valore aggiunto (<i>system integration</i>) con aree d'offerta anche sul segmento basso (<i>body shopping</i>) - mercato in prevalenza nazionale - assenza di attività di pianificazione e analisi di mercato - insufficiente presidio del dominio applicativo nei segmenti industria e

¹⁹ "Siamo diventati amici" ha affermato Michele Cinaglia, Vice Presidente esecutivo, Kick-off 2005, Roma, 25-2-2005.

²⁰ Idc, 27-1-05

	finanza e debole presenza nel segmento industria - insufficiente capitalizzazione dell'esperienza accumulata in nuovi prodotti, tecnologie, soluzioni - innovazione non ancora al rango di leva strategica e debole stimolo all'innovazione dal mercato - autoreferenzialità - crescita prevalentemente interna del management, scarsità di esperienze internazionali e di esperienza gestionale - debolezza delle relazioni con le forze politiche e sociali e con le istituzioni - prossimità del cambio generazionale al vertice - limitata attitudine alla manovra finanziaria e organizzativa su scala maggiore - visibilità non adeguata al valore dell'impresa - dimensione non ancora adeguata per il confronto internazionale - eccessiva enfasi all'operatività e carenza di riflessione di medio-lungo periodo - scarsa valutazione dell'efficacia della formazione
Opportunità	- crescita più rapida dei concorrenti nei settori dove Eii è tra i leader - sfruttamento a proprio vantaggio delle situazioni di crisi - valorizzazione delle competenze di dominio e delle attività di R&s nello sviluppo di nuovi prodotti, tecnologie, soluzioni - valorizzazione delle relazioni internazionali maturate nei progetti R&s per penetrare sui mercati europei
Minacce	- innalzamento delle barriere all'entrata nei segmenti industria, finanza e anche nella pubblica amministrazione centrale - offerta globale di prodotti e servizi da parte delle multinazionali (p. e. Oracle dopo l'acquisizione Peoplesoft) - <i>utility computing</i> - offerta trainata dall'economia digitale (<i>consumer electronics</i>) - assenza di politica industriale a sostegno dell'industria nazionale

Le fonti della redditività

I risultati economici dell'azione di Eii sul mercato sono eccellenti da diversi anni e si sono dimostrati insensibili al ciclo economico. I ricavi continuano a crescere con tassi a due cifre (la crescita prevista per il 2005 è del 10%), Ebitda si attesta attorno al 15%, Ebit al 10-11% e il profitto netto è pari a circa il 5% dei ricavi.

Concentriamoci ora sull'analisi dei fattori fondamentali che determinano la redditività di Eii. In passato la scelta dei segmenti di mercato è stata fatta sulla base di opportunità che si sono via via presentate, piuttosto che su sulla base di una valutazione a priori della redditività. Tuttavia, non c'è dubbio che le scelte che oggi si operano sulle modalità di crescita e di rapporto con il mercato sono improntate ad una attenta analisi della redditività. Per quanto riguarda invece le valutazioni di redditività a livello di gruppo vale la Tabella 3 (essa è diseguale nei segmenti di mercato ma è positiva per tutti).

Tabella 3 – Analisi di redditività

GRUPPO/DIVISIONI	MISURE DI PERFORMANCE	VALORI
Redditività delle vendite	<ul style="list-style-type: none"> - Produttività commerciale (ricavi/addetti)Costo del venduto - Dimensione degli ordini - Tariffa media giornaliera - Gamma dei clienti - Vendite per cliente - Tasso di rotazione dei clienti - Lavoro indiretto / 	<ul style="list-style-type: none"> - Costante - Basso e in calo - In aumento - In diminuzione - Ampia in alcuni segmenti, più concentrata in altri - Variabili per segmento - Basso - Basso - Circa il 25% diretto - Ricorso a subappalti - Contenzioso - Basso
Utilizzazione della capacità produttiva e rotazione della liquidità	<ul style="list-style-type: none"> - Tasso di saturazione delle risorse - Tempo di pagamento dei clienti - Tempo di pagamento dei fornitori - Alto ottimizzato a livello divisione e gruppo - Diverso per segmenti di mercato, tendenzialmente crescente 	<ul style="list-style-type: none"> - In linea con quello dei clienti

La fase non favorevole del ciclo economico influenza alcuni fattori in modo comune a tutte le imprese del settore, non alterando così le condizioni della concorrenza. Ad esempio il calo della tariffa media applicabile è legato alla natura della competizione che, in tempi di crisi sul versante dei clienti e su quello dei fornitori, si è spostata progressivamente sempre di più sui prezzi a sfavore della qualità dei progetti. Tuttavia, alcuni fattori in controtendenza caratterizzano la maggiore redditività di Eii rispetto ai concorrenti. Così il costo del venduto è tradizionalmente basso ma è ulteriormente in calo per la capacità di Eii di selezionare le alleanze e per la dotazione specifica di risorse tecniche a costo più basso di quello dei concorrenti. Analogamente la dimensione degli ordini è crescente, almeno nei segmenti Pac e Finanza, anche in coerenza con le scelte che si fanno a livello commerciale, tendenti a privilegiare le commesse dove i margini sono più elevati. In alcuni segmenti i clienti siano relativamente pochi e quindi le vendite concentrate, mentre nei segmenti Pal, Sanità e Multiutility, che corrispondono a più del 30% dei ricavi sono piuttosto numerosi. Questo secondo fatto compensa il rischio legato ad una eccessiva concentrazione delle fonti di ricavo. Inoltre, il tasso di rotazione clienti è basso, così come lo è il rapporto tra diretti e indiretti, con costi di struttura molto bassi, con conseguente contenimento dei costi. Contribuiscono al controllo della spesa sia il ricorso a subappalti, ampiamente praticato da tutti i maggiori operatori, e il contenzioso minimo. Il sistema di controllo Sial consente di tenere sotto controllo il tasso di saturazione delle risorse e di ottimizzare l'allocazione delle risorse a livello di divisione e di gruppo, anche se bisogna riconoscere che il modello multidivisionale introduce qualche tensione nelle priorità di allocazione. Il tempo di pagamento dei clienti è diverso a seconda della tipologia dei clienti (crescente per gli istituti finanziari, alto e crescente per le amministrazioni pubbliche) e il tempo di pagamento dei fornitori è comunque vicino a quello dell'incasso. Sul miglioramento delle modalità di incasso esiste un programma di intervento specifico per il 2005.

Stando così le cose la situazione è di buona redditività, almeno rispetto alla concorrenza attuale, con qualche elemento di rischio legato alla concentrazione del fatturato su pochi grandi clienti nei segmenti Pac e Finanza e agli effetti della crescente competizione sui prezzi. Questa tensione sui prezzi è il principale portato della crisi che travaglia il settore e interessa direttamente la maggior parte dei concorrenti e anche Eii, sia pure in minor misura per la sua tradizionale capacità di controllo dei costi.

Rimane comunque il fatto che il business dei servizi, pur garantendo una certa continuità di ricavi anche in tempo di crisi, offre sempre margini contenuti rispetto al più profittevole, ma rischioso business dei prodotti.

Per stabilire un metro di paragone sulla redditività a livello macro, si tenga conto che nel 2002 Ibm ha registrato nel segmento servizi un margine lordo (gross margin) pari al 26%²¹, che non include i costi di gestione ed è comunque calante rispetto al dato degli anni precedenti, mentre Eii ha registrato un Mol pari al 15,6% (Ebitda, che include gli oneri di gestione pari a circa il 7% dei ricavi)²². Il dato confrontabile è quindi il 22-23% che, almeno in percentuale, non è a sensibile distanza da quello della prima azienda del mondo. Quest'ultima, inoltre, può enumerare vantaggi di ogni genere, tra i quali, principalmente l'effetto di trascinamento sul fatturato dei servizi derivante dalla vendita di prodotti software e hardware. Per contro, la prima società di prodotti software del mondo, Microsoft, ha registrato un Mol pari al 42%, un risultato incredibile anche se in calo rispetto al picco del 51% del 1999²³.

Qualche idea dal metodo *Balanced Scorecard* (Bsc)

E' interessante anche trarre qualche spunto dal metodo Bsc di Kaplan e Norton, messo a punto negli anni '90 per collegare gli obiettivi strategici delle imprese con quelli operativi più specifici²⁴. Per questa sua natura pratica il metodo viene spesso posto alla base dei sistemi di controllo di gestione. Qui non mi pongo l'obiettivo di una applicazione completa e rigorosa del metodo, ma quello meno intenso di interrogarmi sulla prospettiva interna (come può il management contribuire al raggiungimento dell'eccellenza?) e su quella dell'innovazione e dell'apprendimento (come può il management agire per migliorare e aumentare il valore prodotto?).

In che cosa Eii deve eccellere?

L'azienda dedica la massima attenzione al controllo del costo dei progetti e dell'avanzamento del lavoro rispetto alle scadenze e agli obiettivi economici. Il controllo dei progetti è uno strumento fondamentale di Eii per garantire il risultato ai clienti in accordo con gli impegni assunti. Da questa focalizzazione deriva indirettamente un miglioramento della produttività, che però non diviene l'obiettivo prioritario. Infatti, la messa a fuoco del controllo dei progetti può generare qualche distorsione. Che succede, ad esempio, nei progetti dove i margini sono elevati e il controllo può essere più rilassato? In generale, quindi, nei progetti possiamo avere indici di produttività diseguali in relazione alla qualità delle stime, della negoziazione con il committente e della gestione complessiva. Un altro effetto distorcente può venire dal modello organizzativo multidivisionale che, come è noto, crea qualche ostacolo all'ottimizzazione nell'allocatione delle risorse per la tendenza delle divisioni ad assicurarsi la "proprietà" delle stesse.

La leva finanziaria, il controllo dei costi complessivi e, in particolare, il contenimento del costo del personale e la riduzione all'osso dei costi di struttura ricevono un'attenzione maniacale. La leva

21 M. Cusumano, *The business of software*, 2003.

22 *Engineering*, Bilancio 2003.

23 M. Cusumano, cit.

24 R. Kaplan, D. Norton, *Putting the Balanced Scorecard to Work*, *Harvard Business Review*, settembre/ottobre 1993.

finanziaria è tenuta sotto controllo riducendo al minimo l'indebitamento e ricorrendo di preferenza a risorse proprie.

La liquidità è alta.

La formazione del personale è finalizzata ad abilitare le persone all'impiego delle tecnologie via via emergenti. Sono stati avviati anche investimenti di carattere strategico sulla formazione di capi progetto e per l'incubazione di risorse ad alto potenziale.

Oltre che nella gestione dei progetti, la capacità dell'organizzazione raggiunge l'eccellenza nello sviluppo commerciale, con particolare riguardo alla gestione delle relazioni e alla selezione dei segmenti di mercato e delle tipologie di progetto più suscettibili di restituire margini.

In conclusione, l'eccellenza è focalizzata su quattro obiettivi:

- controllo dei costi attraverso un'accorta gestione dei progetti e il contenimento del costo del personale e dei costi di struttura,
- affidabilità dell'impresa come fornitore che garantisce il risultato in progetti di grande complessità e fornisce pieno supporto all'impresa cliente,
- sviluppo commerciale attraverso un'accurata selezione delle persone, la scelta dei segmenti di mercato e delle commesse più profittevoli e l'impegno diretto del vertice aziendale. La scelta appare appropriata in un ambiente competitivo dove la leva tecnologica e la qualità non sembrano fornire sensibili vantaggi,
- controllo dell'indebitamento come una misura prudenziale che può entrare in contrasto con le esigenze della crescita.

E' possibile migliorare e continuare a creare valore?

Per migliorare i risultati Eii fa leva principalmente sul livello di motivazione e di corresponsabilizzazione delle risorse umane, concedendo loro ampi margini di autonomia operativa e impiegando diversi strumenti che favoriscono la partecipazione e l'identificazione con l'azienda. Tra questi troviamo incontri di *kickoff* e conviviali, occasioni di fruizione di beni culturali, incentivi e premi, facile accesso al vertice aziendale al di là delle barriere organizzative, registrazione dei successi aziendali, distribuzione di pubblicazioni interne e anche esterne, impegno sociale dell'impresa nel mantenimento dei livelli di occupazione anche in particolari situazioni difficili, esempio di rigore e austerità praticato dal vertice aziendale (apparati molto contenuti, spese di rappresentanza controllate, livellamento dei criteri di spesa). Questa politica di "fidelizzazione" del personale è indubbiamente favorita dallo stato della concorrenza, che, con poche eccezioni, attraversa una fase di crisi e di radicali ristrutturazioni e non è in grado di offrire prospettive più allettanti.

Una linea emergente con forte vitalità è quella dell'impegno in progetti internazionali e nazionali di ricerca finanziata di alta qualità, che produce, tra gli altri, anche il risultato di elevare il livello di preparazione di una fascia numericamente consistente di tecnici e di migliorare la qualità tecnologica dell'offerta e dei risultati, facendo prevedere che anche l'eccellenza tecnologica potrà diventare una delle principali leve del successo di Eii. Si aggiunge a questo impegno anche quello di acquisizione di alti livelli di certificazione di qualità. Attualmente Eii è tra le poche aziende italiane che ha certificato la sua "fabbrica del software" al livello 2 del metodo Capability Maturity Model (Cmm), un sistema di valutazione delle organizzazioni produttive messo a punto per conto del Dipartimento della difesa americano dal Software Engineering Institute, che opera presso la Carnegie Mellon University a Pittsburgh²⁵. Un'azione più approfondita, peraltro in corso di sviluppo, è necessaria nell'analisi e nella pianificazione del mercato, migliorando ulteriormente la comunicazione e la business intelligence, creando basi di conoscenza autonome con particolare riferimento all'analisi dei bisogni del mercato suscettibili di innescare cicli di innovazione.

²⁵ Gartner Group, CMM, un elemento di differenziazione nel mercato del software, Homepage n. 7, gennaio 2004, pubblicazione interna di Engineering I. I.

Misure avviate per raggiungere l'eccellenza

Il controllo della produttività è destinato ad aumentare sensibilmente perché in alcuni contesti competitivi, per esempio in molti progetti della Pac, l'aggiudicazione delle gare d'appalto ha luogo sulla base del confronto tra i valori del parametro costo/punto funzione. Anche se ciò è in generale improprio perché la competizione di costo mette in ombra altri aspetti dell'offerta, quali la qualità del progetto e l'affidabilità del fornitore, tuttavia non vi è dubbio che nei progetti che riguardano l'acquisizione di risorse per lo sviluppo, il costo risulta un elemento determinante. Eii ha in corso il processo di certificazione al livello 3 Cmm.

L'iniziativa colma una lacuna nei processi di miglioramento di Eii; infatti, il modello Cmm impone un controllo sistematico nel tempo della produttività e di altri parametri sociotecnici. La presenza sul mercato europeo è un obiettivo che assume via via sempre maggiore concretezza. A parte Engitech Limited, piccola società operativa con sede a Dublino, sono stati di recente aperti ufficio di rappresentanza a Bruxelles e a Malta. Inoltre, i progetti di ricerca finanziati dall'Unione europea hanno consentito di operare congiuntamente con numerose imprese dei diversi paesi europei e, in particolare, dei paesi dell'Est di recente ingresso nell'Ue. Sono già state avviate iniziative di costituzione di raggruppamenti di impresa per partecipare a gare pubbliche bandite nei diversi paesi, dove sono richieste le capacità di gestione di progetti complessi che Eii ha già dimostrato di possedere. Sono in corso inoltre analisi e studi mirati per acquisire medie aziende in quei paesi, passo necessario per poter disporre di basi operative autonome. L'esportazione della capacità di fare impresa da parte di un'azienda che ha già saputo manovrare sul mercato nazionale con efficacia è un'opportunità di cui Eii è consapevole. Inoltre, la disponibilità di importanti partner finanziari in Italia consente di trovare appoggi nei paesi in cui gli istituti finanziari italiani hanno una presenza rilevante. Si tratta di un percorso prudente ma efficace per organizzare una qualificata presenza in Europa senza eccessivo dispendio di energie e risorse.

La nuova forma dell'organizzazione ispirata al modello multidivisionale, unificando le attività operative commerciali e produttive sui diversi segmenti di mercato, ha avvicinato il processo decisionale al cliente, migliorando la capacità di corrispondere alle attese e ai bisogni. Essa, corresponsabilizzando ad alto livello un gruppo di giovani manager, ha avuto anche una funzione indiretta di supporto alla coesione manageriale e allo sviluppo di nuove capacità nelle persone chiave. Essa subirà nel tempo un ulteriore processo di semplificazione con la ricomposizione delle attuali imprese controllate all'interno delle divisioni di mercato.

La condizione depressa del settore dei servizi di informatica in Italia

Per studiare come opera Eii immersa nel suo macroambiente esterno, occorre, in primo luogo, interpretare le caratteristiche dominanti del settore di appartenenza.

Limitiamo l'osservazione alla dimensione nazionale del settore, vista l'attuale limitata operatività all'estero dell'azienda. Dedichiamo, inoltre, attenzione prevalente al mercato dei servizi, considerata la natura dell'offerta che stiamo studiando, che del resto è quella prevalente sul nostro mercato. Infatti, come è noto, l'industria dei prodotti software è praticamente assente nel nostro paese, dove operano invece con successo i centri di profitto delle maggiori imprese multinazionali estere, tra le quali Microsoft, Sap, Oracle, Sun.

Eii sviluppa la sua azione in un quadro normativo e di politiche desolatamente vuoto: mancano politiche di settore capaci di rilanciare il settore dell'informatica e, in particolare, il comparto dei servizi It. Le misure di finanziamento del cosiddetto e-government sono insufficienti sul piano quantitativo e non sono in grado di assicurare un forte sviluppo delle competenze settoriali, né di garantire un flusso di domanda pubblica capace di sostenere la crescita. Anche gli incentivi

all'innovazione si orientano in prevalenza a favorire lo sviluppo della domanda, come l'acquisto di apparecchiature, la dotazione della banda larga e così via. In questo modo favoriscono gli operatori di telecomunicazioni e i costruttori esteri di apparecchiature digitali, lasciando al palo gli operatori di servizi di informatica. I grandi progetti della pubblica amministrazione sono in calo per le difficoltà dei conti pubblici, mentre analoghe difficoltà travagliano le amministrazioni locali e il settore della sanità. Ma difficoltà dello stesso segno rendono più prudenti le politiche di investimento dei tradizionali maggiori clienti del settore: le banche e l'industria. D'altra parte la miriade di piccole e medie imprese non è in grado di alimentare un flusso di commesse di dimensione interessante per i maggiori operatori. Le politiche di privatizzazione dei maggiori gruppi italiani (Enel, Telecom, Autostrade, Eni, le banche della galassia Iri), non accompagnate dalla liberalizzazione dei mercati *“hanno contribuito a disincentivare gli imprenditori dagli investimenti produttivi, spingendoli verso la finanza e le utility, con il risultato di far crollare gli investimenti lordi, ridurre le capacità produttive hi-tech, aumentare il nanismo industriale, trasformare l'Italia in uno shopping center.”*²⁶

I timidi passi volti a favorire la concentrazione delle imprese italiane del settore si sono dimostrati inutili per mancanza di supporto istituzionale e scarsa fiducia degli operatori. L'insufficiente impegno delle istituzioni in questa direzione è stato dimostrato dal basso livello di elaborazione delle proposte fino ad oggi venute alla luce e dall'approccio lobbistico e opaco utilizzato da chi ha la responsabilità di governo dell'economia. Il vuoto di idee e iniziative di fonte governativa è stato occupato da faccendieri di profilo professionale discutibile a caccia di committenti.

Anche la negoziazione per la cessione da parte di Telecom Italia di Finsiel, il maggiore gruppo italiano, ormai in difficoltà dopo decenni di cattiva gestione, è stata condotta al di fuori di ogni visione dell'interesse nazionale. È prevalsa la spinta ad elargire favori con logiche di scambio con conseguenze che saranno pagate dai lavoratori.

Il livello di concentrazione del settore, già alto (le prime cinque imprese nel 2002 controllavano il 45% del mercato), è in aumento, grazie anche al sostanziale ritiro dal mercato di uno dei maggiori operatori, Elsag di Finmeccanica, focalizzata decisamente verso il mercato della difesa. Eii si muove in questo ristretto vertice come uno degli operatori più aggressivi e di maggiore successo confrontandosi con non più di due-tre maggiori antagonisti (Ibm, Accenture e Eds), per giunta non tutti con capacità competitive sui grandi progetti complessi e in buono stato di salute. Su alcuni mercati, come quelli della sanità, delle *multiutility* e della Pal, la concorrenza ad Eii, che è leader di mercato, è debole, essendo troppo spesso affidata a imprese locali di forza limitata. Un aspetto particolare presenta la concorrenza nel segmento sanità dove operano piccoli operatori di nicchia di buona qualità e molto aggressivi sul piano commerciale. Qui Eii scopre una nuova dimensione della concorrenza: come può un grande operatore come Eii, sia pure dotato di tutte le qualità di flessibilità, adattabilità, prontezza che abbiamo visto, competere efficacemente con un piccolo operatore efficiente che opera a diretto contatto con il cliente?

Dopo il ristretto vertice dei maggiori concorrenti, il gruppo intermedio delle medie aziende, già non numeroso, si va ulteriormente ridimensionando sotto i colpi della crisi che ha alimentato uno stillicidio di operazioni di acquisizione da parte dei gruppi maggiori, inclusa Eii. La larghissima base della piramide, è costituita da oltre 70.000 imprese con elevatissima nati-mortalità, ciascuna delle quali oscilla tra 0 e 9 addetti. Questa base annovera evidentemente le imprese formate solo dal titolare e, pur contribuendo in modo importante all'occupazione, ha un peso trascurabile nell'economia del settore. Si pensi che, sempre nel 2002 le prime 30 imprese It controllavano il 90% del mercato.

Le barriere all'entrata nel mercato dei servizi, non invalicabili, sono tuttavia alte per la crescita dimensionale delle commesse dove il potere delle lobby, la forza finanziaria e il livello di competenze necessarie lasciano spazio soltanto ai maggiori operatori. In alcuni mercati (industria, banche, sanità, multiutility) la disponibilità di prodotti (e quindi delle risorse per effettuare i

26 N. Cacace, L'industria ha i motori spenti, l'Unità, 3 gennaio 2005.

necessari investimenti) è necessaria per poter agire con l'offerta di servizi. In sostanza il settore ha le caratteristiche di un oligopolio nel quale la circolazione delle informazioni è largamente imperfetta, favorendo la formazione di coalizioni sostenute da lobby non sempre trasparenti.

L'opacità e l'assenza di regolamentazioni del fenomeno lobbistico costituiscono una seria turbativa al funzionamento del mercato. Il potenziale per la differenziazione di prodotto-servizio, alla ricerca del vantaggio competitivo, non è alto anche per la tendenza collusiva della concorrenza. In sostanza l'offerta appare omogenea come in un regime astratto di concorrenza perfetta. È questa una delle contraddizioni di un settore nel quale la tecnologia, peraltro fortemente presente nei prodotti-servizi, non sembra giocare un ruolo significativo presso i clienti.²⁷ Nel medio-lungo termine queste condizioni sono destinate a modificarsi ulteriormente con il progressivo emergere di rilevanti opportunità dal mercato dei consumi di massa legato all'economia digitale.

Il modello delle cinque forze competitive

L'analisi di settore viene condotta applicando il modello molto diffuso delle cinque forze competitive studiato da Michael Porter.²⁸ Il modello di Porter, riportato in Figura 1, assume che la redditività di un settore sia determinata da cinque forze che agiscono indipendentemente le une dalle altre e in competizione tra di esse. Esse includono tre fonti di competizione "orizzontale": la minaccia di prodotti o servizi sostitutivi, la forza concorrenziale di eventuali nuovi entranti nel settore e l'azione concorrenziale degli operatori del settore; e due fonti di competizione "verticale": il potere contrattuale dei fornitori e quello dei clienti. La posizione orizzontale e verticale dei riquadri in figura, fornisce un'immagine visiva del diverso posizionamento delle cinque forze. L'applicazione del modello è utile per verificare se un settore è abbastanza attrattivo e anche per prevedere il potenziale di redditività. Per raggiungere questo scopo si analizza separatamente l'effetto di ciascuna delle cinque forze nel settore in esame e poi se ne trae qualche conclusione complessiva.

Il potere contrattuale dei fornitori

I maggiori fornitori di tecnologie software, come Microsoft, Oracle e altri, influenzano le scelte tecnologiche dei maggiori operatori di servizi con accordi, politiche di prezzo e anche condizionando direttamente le opzioni dei clienti. Perciò lo spazio di differenziazione delle imprese del settore è assai limitato sul piano delle scelte tecnologiche e prevalgono le politiche di contenimento dei costi. Con l'aumento della disponibilità di software *open source* professionale il potere dei fornitori di tecnologie software sta incontrando un limite, che però è ancora ben lontano dal permettere una significativa emancipazione delle imprese clienti dal potere contrattuale dei fornitori di software. Il potere delle grandi multinazionali del software si manifesta anche nel condizionamento delle scelte delle forze di governo del paese e di quelle delle istituzioni culturali, in primo luogo dell'università. L'enorme liquidità di cui dispongono consente loro di cofinanziare attività di ricerca, borse di studio, attività formative di alto profilo. Ciò mantiene alta la visibilità, orienta le classi dirigenti e anche l'opinione pubblica in senso a loro favorevole distraendo dagli enormi utili che rastrellano sul mercato senza realizzare attività di ricerca propria o attività di sviluppo che portino alla creazione di posti di lavoro in un quadro di reciprocità che anche economie liberali dovrebbero contemplare. Questa attività condiziona anche i programmi di ricerca indirizzandoli verso finalità non necessariamente coincidenti con gli interessi nazionali ed europei.

²⁷ Per l'analisi del settore in Italia si veda anche: M. Bolognani, *Gestione delle società di software*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2003.

²⁸ M. E. Porter, *La strategia competitiva: tecniche per analizzare i settori e i concorrenti*, Bologna, Edizioni della Tipografia Compositori, 1982.

Molto più limitato è il potere dei fornitori di tecnologie hardware (in pratica, ormai, salvo casi speciali, fornitori di commodity al prezzo più basso) e anche quello dei fornitori di forza-lavoro o di servizi accessori (p. e. *call center*), in genere piccoli o medi operatori con bilanci tirati all'osso. In periodi di crisi, come quello degli anni successivi alla bolla speculativa, la concorrenza è talmente serrata che molti fornitori sono costretti a fornire servizi sotto costo.

La minaccia di prodotti-servizi sostitutivi

La minaccia di prodotti sostitutivi è piuttosto concreta con la diffusione delle tecnologie *open source*. Essa tende ad indebolire soprattutto Microsoft ed è invece strumentalizzata da IBM e altri operatori che spostano sempre più l'offerta dai prodotti ai servizi. L'ingresso sul mercato delle tecnologie *open source* non costituisce una minaccia preoccupante per gli operatori dei servizi che sanno organizzarsi in vista dell'aumento della domanda di quel tipo di tecnologie. La risposta Eii alla minaccia indiretta dei prodotti *open source* sembra efficace in quanto l'azienda, grande utente di questi prodotti per i propri servizi interni, sa trattarli adeguatamente integrandoli con i prodotti proprietari, contenendo perciò il costo totale delle forniture, ed è anche produttore diretto di software *open source*. Inoltre ha in corso la messa a punto di un'offerta complessiva di soluzioni e servizi *open source* adatti al mercato, in cui Eii fornisce la soluzione, il progetto e la necessaria assicurazione di qualità al cliente. In generale, comunque, la disponibilità di prodotti professionali di tipo *open source* ha reso i clienti più sensibili al prezzo dei prodotti software rendendo elastica la domanda rispetto al prezzo del prodotto e abbassando nel complesso il costo complessivo delle forniture di sistemi. Più insidiosa, anche se meno presente oggi in Europa, appare la tendenza a virtualizzare i sistemi informativi attraverso Internet, con depositi di dati, potenza di calcolo e integrazione di servizi applicativi, controllata da chi dispone di grandi capacità di investimento in attrezzature e applicazioni configurabili e accessibili via web. Questa tendenza, che potrà essere progressivamente adottata dai maggiori clienti, rischia di diventare la *killer application* per operatori che agiscono solo su scala nazionale con un'offerta di servizi tradizionale, sia pure aggiornata sul piano tecnologico e controllata su quello dei costi. Qui l'unica possibilità di contrastarla nel medio termine, qualora questa tendenza si consolidasse anche in Europa, sta nello sviluppo della dimensione d'impresa e della capacità di investimento che deve perciò entrare nelle opzioni strategiche di ogni operatore che vuole competere con i maggiori. Tuttavia, bisogna ammettere che, almeno nel breve termine, il mercato italiano appare poco sensibile a questa nuova modalità di fornitura dei servizi. Eii ha avviato qualche azione esplorativa con un partner bancario e ha in corso alcuni progetti che prevedono l'aggregazione di piccole realtà della pubblica amministrazione locale per l'accesso ai servizi via Internet.

Anche le messa sul mercato di prodotti e soluzioni applicative standard da parte di multinazionali come SAP e Oracle-Peoplesoft tende a togliere spazio ai servizi di integrazione di sistema in cui Eii eccelle. Questi prodotti, che saranno progressivamente più facili da adattare alle esigenze dei clienti, costituiscono una minaccia specifica per un operatore come Eii che fino ad oggi non ha saputo capitalizzare sull'esperienza dei progetti per andare decisamente nella direzione dello sviluppo di prodotti da affiancare all'offerta tradizionale. Il potere contrattuale dei clienti, sia pure nel regime di oligopolio caratteristico del settore, è alto nella determinazione dei prezzi delle forniture tradizionali (p. e. sviluppo di software applicativo "su misura" o fornitura di forza-lavoro qualificata) e del costo di sostituzione del fornitore usuale, che rimane assai elevato e esposto a molti rischi di confronto impari. Naturalmente la dimensione dell'acquirente, si pensi al ruolo di Consip nell'attività di acquisizione di massa per conto della pubblica amministrazione, ha un peso decisivo. In generale, *"maggiore è la dimensione media degli acquisti dei clienti e più elevata la concentrazione degli acquisti, minore è la redditività delle imprese fornitrici."*²⁹

29 R. D. Buzzell, B. T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, Free Press, New York 1987.

Il peso degli acquirenti si esercita anche nelle scelte di internalizzazione dei servizi tramite società direttamente controllate oppure nelle scelte di virtualizzazione e di outplacement, che potranno essere di entità crescente nei prossimi anni, nella scia di quello che stanno facendo i maggiori gruppi americani. Si riduce così lo spazio di mercato disponibile per i fornitori tradizionali che non hanno adottato adeguate misure di *lock-in* dei propri clienti, per i quali quindi il costo di sostituzione del fornitore concorrente è elevato e che vengono insidiati da altri operatori con costi di sostituzione più contenuti. I maggiori clienti hanno anche un ruolo importante nell'influenzare le scelte di investimento, ad esempio nelle politiche di prodotto o nel campo della certificazione di qualità. Incalzati dalla competizione nei diversi settori di appartenenza, alcune classi di clienti, per esempio nel settore finanziario, si orientano a privilegiare l'offerta di prodotti personalizzabili e incalzano il fornitore sui tempi di rilascio sollecitando forniture da attuarsi mediante progetti di costo e durata inferiori ma di maggiore complessità tecnica. Anche l'Unione europea e i grandi committenti di sistemi *embedded*, come l'Agenzia spaziale europea (Esa) o la Nato, sollecitando forniture di rilievo internazionale hanno un effetto benefico sull'industria del settore in quanto contribuiscono ad elevare la qualità dei fornitori e a renderli più competitivi nell'arena globale.

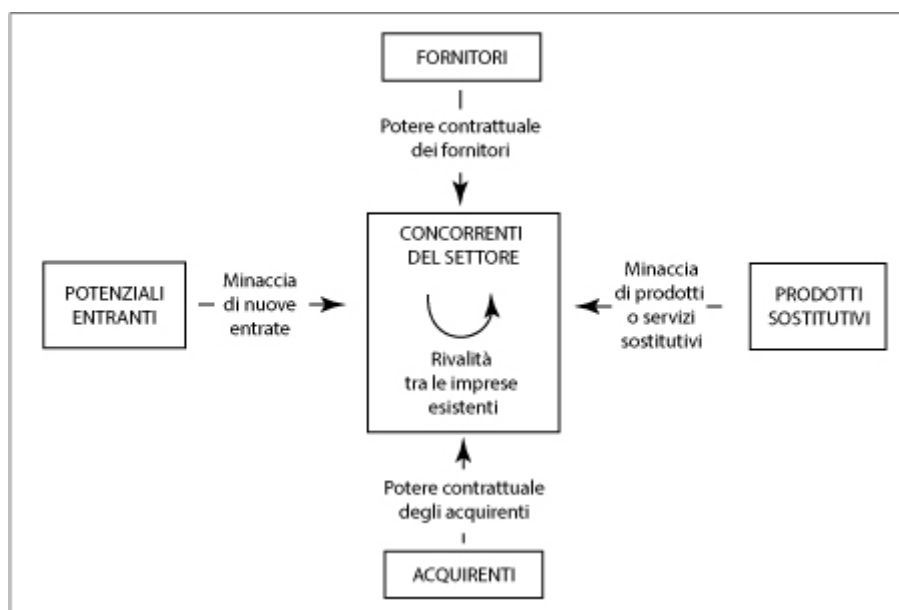
La minaccia di potenziali entranti

I nuovi entranti nel settore possono essere soprattutto multinazionali dei paesi emergenti come India e anche, in prospettiva, Cina ma anche di imprese provenienti dai paesi dell'Est europeo, ormai presenti nell'Unione europea, nei quali abbonda la forza-lavoro professionalmente qualificata e poliglotta. Si noti che i nuovi entranti non competono soltanto sui costi, ma anche sulla qualità delle forniture (si sa che l'India è il paese con maggior numero di imprese certificate al livello 5, cioè il massimo, di Cmm). Sorprese possono venire anche dall'Europa dove non mancano imprenditori audaci e dotati di capacità finanziarie in grado di effettuare acquisizioni di imprese italiane. Ad esempio, le multinazionali francesi con Atos Origin ma anche imprese greche stanno consolidando la loro presenza con acquisizioni e alleanze nei paesi dell'Est entrati a far parte dell'Ue. Nei servizi, la bassa quota di costi sommersi (*sunk cost*), cioè di investimenti effettuati per entrare in un settore che sarebbero perduti all'uscita, abbassa le barriere all'entrata e rende il settore "contestabile". Non sono rari gli ingressi a sorpresa di nuovi operatori (si pensi a Ericsson Digital Architects - Eda in Italia), anche se, fino ad oggi, i bassi margini dei servizi rendono il settore poco appetibile per nuovi entranti.

Il grado di rivalità tra le imprese esistenti

La concorrenza per le commesse più rilevanti, almeno nell'ambito pubblico, è solo tra i 3-4 gruppi maggiori che non di rado vincono le gare d'appalto formando coalizioni "a geometria variabile". Purtroppo, i meccanismi di aggiudicazione delle gare assegnano un peso in genere superiore al 50% al prezzo della fornitura senza porre limiti adeguati ai ribassi d'asta. Viene così penalizzato che presenta offerte realistiche sul piano dei contenuti, che trattano in misura equa il prezzo e la qualità. Infatti, nell'analisi spesso superficiale che viene fatta sulle offerte, lo scostamento tra i diversi concorrenti sui fattori di qualità e di norma così basso che viene premiato comunque chi fa l'offerta più bassa. È naturale quindi che la scelta delle alleanze venga fatta anche in funzione del prezzo complessivo della fornitura a scapito della qualità. La mancanza di adeguata tutela di questo fattore viene anche dalla pressione al contenimento della spesa che il governo esercita sugli enti committenti e si converte, come ben sappiamo, in una minore produttività delle amministrazioni pubbliche e anche in un mancato sviluppo qualitativo delle imprese fornitrici.

Figura 1 – Lo schema delle cinque forze competitive di Porter³⁰



Sul mercato privato gli ostacoli alla concorrenza vengono dagli elevati costi di sostituzione del fornitore e dal sistema delle relazioni di “fidelizzazione” che tendono a legare il cliente al fornitore in maniera stabile. Notevole perturbazione alla concorrenza viene inoltre esercitata dal potere non regolamentato delle *lobby* e dalla corruzione che viene segnalata in crescita in tutti i settori dell’economia.

In conclusione

Prima di trarre alcune conclusioni dal ricorso al modello di Porter bisogna ricordare che il settore del software e dei servizi di informatica è tra quelli soggetti ad una rapida innovazione di prodotto-servizio con curve di esperienza molto ripide. In queste condizioni di “concorrenza schumpeteriana” l’utilizzo del modello di Porter basato sulla struttura del settore può risultare inattendibile perché la relazione tra concorrenza e struttura del settore è instabile e perché i cambiamenti della struttura stessa sono imprevedibili e rapidi.

Infatti, l’analisi fatta sulla falsariga dello schema di Porter ci ha permesso di tratteggiare una situazione in rapida evoluzione per quanto riguarda gli assetti futuri del mercato, nonostante l’apparente attenuazione del grado di concorrenza tra i maggiori concorrenti sul mercato dei servizi. Ciò accade per i cambiamenti che riguardano il mercato globale delle tecnologie e per l’affacciarsi sul mercato europeo dei servizi di nuovi attori aggressivi. La minaccia di modalità di servizio sostitutive in grado di spostare l’attenzione dei clienti dai servizi professionali tradizionali, come l’*utility computing* e le opportunità legate allo sviluppo di nuovi prodotti applicativi obbligano i fornitori del nostro paese a osservare con molta attenzione i cambiamenti in atto e a mettere a punto misure di intervento rapido. L’attuale prevalente competizione sui costi, una volta superato l’arco della crisi ciclica, può essere messa in ombra dalla competizione sulla qualità e sull’innovazione perché in un contesto più favorevole le imprese clienti possono ritrovare la disponibilità ad investire.

³⁰ Lo schema è tratto da: R. M. Grant, cit.

In conclusione, sia pure con le cautele che derivano dalla particolare natura dinamica del settore, si può affermare con sufficiente convinzione che, per mantenere in futuro un buon livello di redditività, almeno tre linee di intervento devono trovare spazio nell'agenda del management Engineering:

- un ulteriore rafforzamento della capacità di innovazione tecnologica per rispondere alle sollecitazioni che potranno venire dall'evolversi della base della competizione;
- lo sviluppo di un'attenzione sistematica al mercato dei prodotti applicativi e la valutazione delle modalità di investimento su filiere di prodotti competitivi sul mercato europeo;
- l'osservazione attenta dello spazio di mercato dell'utility computing per prospettare in tempo modalità di intervento, da attuarsi con la crescita dimensionale e lo sviluppo delle capacità di investimento o con opportune alleanze, anche internazionali.

I fattori critici di successo

Studiamo ora il settore e il posizionamento di Eii al suo interno da un altro punto di vista, che va oltre gli obiettivi del modello di Porter centrati sull'analisi di attrattività del settore e della sua redditività.

Qual è il segreto del successo nel settore del software e dei servizi di informatica? Come si guadagna vantaggio competitivo sui concorrenti? Sono interrogativi che cercano di identificare il potenziale per il vantaggio competitivo all'interno del settore, cioè le condizioni, che, una volta soddisfatte, ci pongono in vantaggio rispetto ai concorrenti. Per raggiungere questo obiettivo si è dimostrata efficace la ricerca delle condizioni che determinano la capacità di sopravvivenza e di sviluppo, cioè i cosiddetti "fattori critici di successo" di un'impresa che opera nel settore in esame. La definizione che ne è stata data è la seguente³¹: [I fattori critici di successo sono] *le variabili sulle quali il management può agire con le sue decisioni, che possono incidere in modo consistente sulla posizione competitiva delle varie imprese all'interno di un [settore]. Si tratta di fattori che variano da un [settore] all'altro ma che nell'ambito di un particolare [settore] risultano dall'interazione di due serie di variabili: da un lato, le caratteristiche economiche e tecnologiche di quel [settore] [...] e dall'altro gli strumenti competitivi sui quali le varie imprese operanti in quel [settore] hanno costruito la propria strategia.*

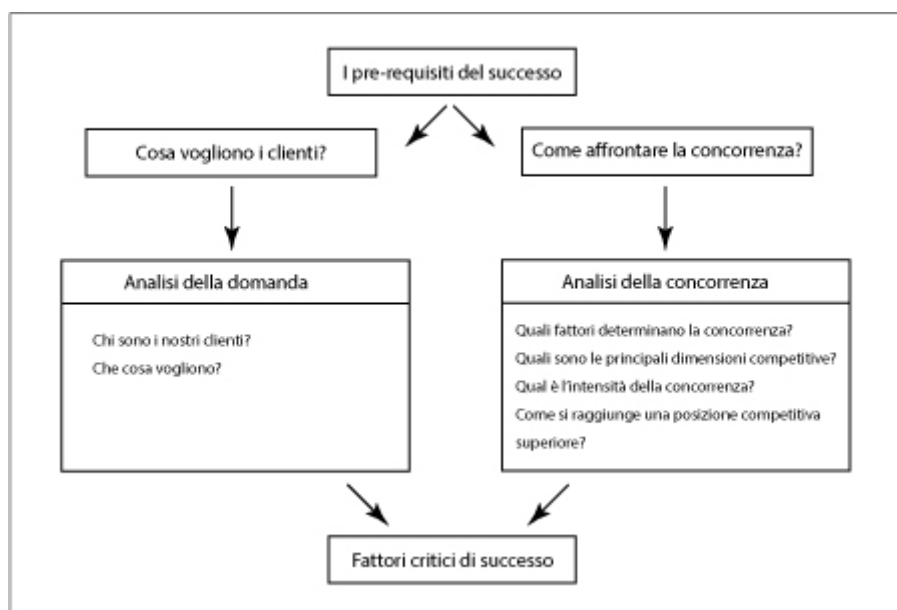
L'identificazione dei fattori critici di successo del settore è un processo guidato dalla conoscenza del settore e dal buon senso. Esso richiede un'analisi preventiva della domanda di mercato (cosa vogliono i clienti?) e della concorrenza, secondo lo schema di Figura 2. Si tratta di capire perché i clienti scelgono i servizi di un fornitore piuttosto che quelli di un altro e, in secondo luogo, come è possibile recuperare lo svantaggio nei confronti dei concorrenti o viceversa come si può mantenere il vantaggio o addirittura accrescerlo.

L'analisi sintetica dei diversi aspetti rappresentati nello schema fa emergere i fattori critici di successo rappresentati nella Tabella 4.

Eii si trova in condizione di sensibile vantaggio competitivo sui concorrenti essendo ben posizionata in molti dei fattori critici di successo del settore. In particolare, il suo posizionamento è brillante nella rapidità di decisione e di risposta, nella prontezza organizzativa, nella forza commerciale, nella distribuzione geografica delle sedi, nel sistema di fidelizzazione del personale, nella flessibilità della forza-lavoro, nel controllo dei costi, nella gestione dei progetti, nella manovra della leva tecnologica, nella gestione di relazioni e alleanze e nella capacità di apprendimento.

³¹ da: C. Hofer, D. Schendel, La formulazione della strategia aziendale, Franco Angeli, Milano 1984.

Figura 2 Identificazione dei fattori critici di successo [fonte: Grant, cit]



Le carenze si trovano:

- nell'impiego della leva finanziaria che non consente politiche aggressive di allargamento del perimetro dell'azione e di investimento,
- nella capacità di innovazione dei processi di fornitura (utility computing, outsourcing e outplacement) per la quale occorrono capacità di investimento oggi fuori della portata dell'azienda,
- QuickTime™ and a Graphics decompressor are needed to see this picture.
- nell'internalizzazione delle conoscenze sui domini applicativi di alcuni segmenti di mercato; una simile carenza limita l'influenza del fornitore sul vantaggio competitivo del cliente facendo venire meno uno dei fattori di lock-in del cliente,
- nella gestione dell'innovazione tecnologica che, anche per la natura della competizione, non è oggi una leva strategica per Eii,
- nella gestione della visibilità e dei rapporti con l'opinione pubblica e le classi dirigenti del paese, che non sono proporzionati alla forza economica e alla dimensione dell'impresa,
- nella capacità di concezione e sviluppo di prodotti per complementare l'offerta di servizi e proporsi sul mercato come impresa ibrida con un migliore bilanciamento delle fonti di redditività,
- nella capacità di operare sui mercati internazionali.

Tabella 4 - I fattori critici di successo del settore dei servizi di informatica

Cosa vogliono i clienti?	Come sopravvivere alla concorrenza?	Fattori critici di successo
<ul style="list-style-type: none"> - Prezzi bassi - Affidabilità del fornitore - Garanzie di prestazioni e qualità - Continuità di servizio - Vantaggio competitivo sul business 	<ul style="list-style-type: none"> - Controllo dei costi - Capacità di acquisizione delle commesse - Misure di lock-in con i clienti - Rispetto degli impegni - Qualità e stabilità delle risorse umane 	<ul style="list-style-type: none"> - La rapidità di decisione e di risposta al cambiamento - La prontezza organizzativa - La forza commerciale - La dimensione e la distribuzione geografica delle sedi

	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo delle competenze tecnologiche e applicative - Capacità di investimento in infrastrutture e nell'innovazione di prodotto-servizio 	<ul style="list-style-type: none"> - Il sistema di selezione, gestione e sviluppo delle risorse umane - Il controllo dei costi di struttura e del personale - La gestione dei progetti - Capacità finanziaria - Innovazione nel processo di fornitura dei servizi - Innovazione tecnologica - La gestione della visibilità e dei rapporti con le classi dirigenti - La gestione delle relazioni con i clienti principali, con i concorrenti e con i fornitori - Il sistema delle alleanze - Conoscenza dei domini applicativi - La mobilità interna e la flessibilità della forza-lavoro - La motivazione e la responsabilizzazione del personale - La capacità di apprendimento - Capacità di sviluppo di prodotti per complementare l'offerta di servizi - Capacità di operare sui mercati internazionali
--	--	--

Appare particolarmente insidioso il ritardo dell'azienda nel posizionamento sotto i riflettori dei media, con tutti i vantaggi, i rischi e le responsabilità che ne conseguono. Il lavoro per migliorare questo aspetto ha conosciuto una accentuazione nel momento della quotazione in borsa, a partire dalla fine del 2000.

La visibilità e il grado di attenzione dedicato all'azienda è sensibilmente aumentato da allora. Tuttavia la percezione del reale valore di Eii è ancora scarsa e confusa presso gli *opinion leader* e le classi dirigenti del paese. La sua natura è compresa solo dai diretti concorrenti e dai clienti, non dal mondo delle grandi imprese, in genere, e non dai clienti potenziali.

Dominano nella percezione esterna i seguenti luoghi comuni, forse originati anche da scelte di mantenimento di un profilo basso di visibilità oppure da errori di comunicazione:

- è un'impresa romana con mercato prevalente sulla pubblica amministrazione,
- l'offerta commerciale è di profilo basso e convenzionale
- è un'impresa provinciale
- appartiene all'effimero della net-economy,
- è troppo piccola per fare cose in grande,
- non ha visione, non fa sognare.

Si tratta come abbiamo visto di opinioni infondate, tuttavia confutarle e affermare una visione dell'impresa più aderente alla sua brillante realtà non sarà un lavoro facile e di breve respiro.

Tuttavia, anche in presenza di questi limiti, alcuni dei quali derivano da scelte contingenti, mai definitive (p. e. la decisione di investire con molta cautela nello sviluppo di filiere di prodotti³²), Eii mantiene la propria posizione di forza sul mercato nazionale dei servizi, anche perché ha la piena consapevolezza i propri limiti e ha avviato azioni che tendono a superarli.

La strategia interna

Abbiamo passato in rassegna il rapporto di Eii con il settore di appartenenza. Osserviamo ora un altro aspetto della sua strategia, quello che si focalizza sulle risorse e sulle competenze, in una sintetica espressione, esaminiamo ora la cosiddetta “strategia interna”. La strategia interna risponde alla domanda: chi siamo e cosa siamo capaci di fare? Non viene definita quindi in base al mercato obiettivo, ma emerge a partire dalle capacità esistenti. La strategia interna, basata sull’identità aziendale e sulle risorse e capacità disponibili è la quintessenza della strategia Eii, che sembra andare per la sua strada, quasi incurante di ciò che le accade attorno nel settore. In questo senso Eii è ancora un’impresa giovane che muove i suoi passi sviluppando le capacità esistenti e fa quello che sa fare bene, senza azzardare iniziative avventurose. È proprio il differenziale di capacità interne la chiave della competitività in Eii.

Analizziamo più da vicino le caratteristiche di una strategia interna. Per attuarla in modo adeguato è necessario:

- fare scelte in base alle risorse e alla competenze esistenti,
- attuare in pieno utilizzo delle stesse,
- ampliare le risorse, identificando gli scostamenti dagli obiettivi e intraprendendo opportune azioni per colmarli.

Competenze

Per l’analisi delle competenze di Eii, si deve tener conto della principale distinzione tra “competenze distintive”, per descrivere le attività che un’impresa svolge con maggiore abilità rispetto ai concorrenti³³ e “competenze centrali” che danno un alto contributo alla creazione del valore e consentono di fornire elevate prestazioni³⁴. La Tabella 5 riporta le attuali competenze di Eii.

Tabella 5 – Competenze distintive e centrali

Competenze distintive	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia operativa e assunzione di responsabilità delle persone (microimprenditorialità diffusa) - Rapidità di decisione per la riduzione della catena di comando - Capacità tecnica di stesura delle offerte (Unità di ingegneria dell’offerta presso le divisioni Pac e Pal-Sanità e azione di supporto della Direzione Centrale Ricerca e Innovazione) - Orientamento al cliente e al mercato - Flessibilità operativa e capacità di intervento
------------------------------	---

32 L’imperativo corrente in Eii è: “Sviluppate pure prodotti, ma spesateli entro l’anno fiscale!”

33 P. Selznick, La leadership nelle organizzazioni: un’interpretazione sociologica, Angeli, Milano 1984.

34 C. K. Prahalad, G. Hamel, La competenza distintiva delle aziende, Harvard Espansione n. 49, dicembre 1990.

	rapido in situazioni di emergenza - Capacità di gestione dei progetti (Sial)
Competenze centrali	- Capacità di sviluppo commerciale - Capacità di integrazione di diverse tecnologie software - Gestione economica e tecnica dei progetti

Risorse tangibili e intangibili

L'analisi delle risorse di Eii parte dalla distinzione tra risorse intangibili, quali patrimonio tecnologico, reputazione e cultura, risorse tangibili (finanziarie e fisiche) e risorse umane, di cui abbiamo già analizzato le competenze. L'analisi delle risorse deve tener conto anche di concreti indicatori, quali, ad esempio, il livello retributivo, l'indice di rotazione del personale ecc. Per evidenti ragioni di riservatezza di tali indicatori forniamo solo una valutazione di tipo qualitativo. Il risultato sintetico di tale analisi è riportato in Tabella 6.

Tabella 6 – Analisi delle risorse di Eii

Risorsa	Caratteristiche principali	Indicatori principali	Andamento
<i>Risorse tangibili</i>			
Risorse finanziarie	- Basso indebitamento e uso prevalente di risorse proprie - Scarsa propensione all'indebitamento per politiche di investimento e acquisizione	- Rapporto tra passività e consistenze patrimoniali - Disponibilità di contante netto per gli investimenti - Valutazione di solidità dei crediti	- Decrescente - Elevata - Alta
Risorse fisiche	- Impianti e attrezzature esistenti - Prodotti software in ambito Pal - Scuola di Ferentino	- Valore di vendita degli immobilizzi - Età media delle attrezzature	- Alto - Bassa
<i>Risorse intangibili</i>			
Risorse tecnologiche	- Tecnologie proprietarie - Disponibilità di risorse per l'innovazione	- Entrate per vendita di licenze - Personale impiegato in R&S rispetto al totale	- Crescenti - Circa il 5%
Reputazione	- Alta reputazione per i rapporti con i clienti e per la qualità e	- Percentuale acquisti ripetuti - Gare vinte / - 80%	- 70% l'affidabilità dei servizi Concorsi - Livello e solidità dei risultati - Alto
Risorse umane	- Alta reputazione con i fornitori (di tecnologie, banche, dipendenti e potenziali dipendenti), con la PA	- Qualificazioni tecniche e professionali dei dipendenti - Indice di rotazione	- 47% di laureati in discipline tecniche - Basso - Trascurabile - In linea con la media

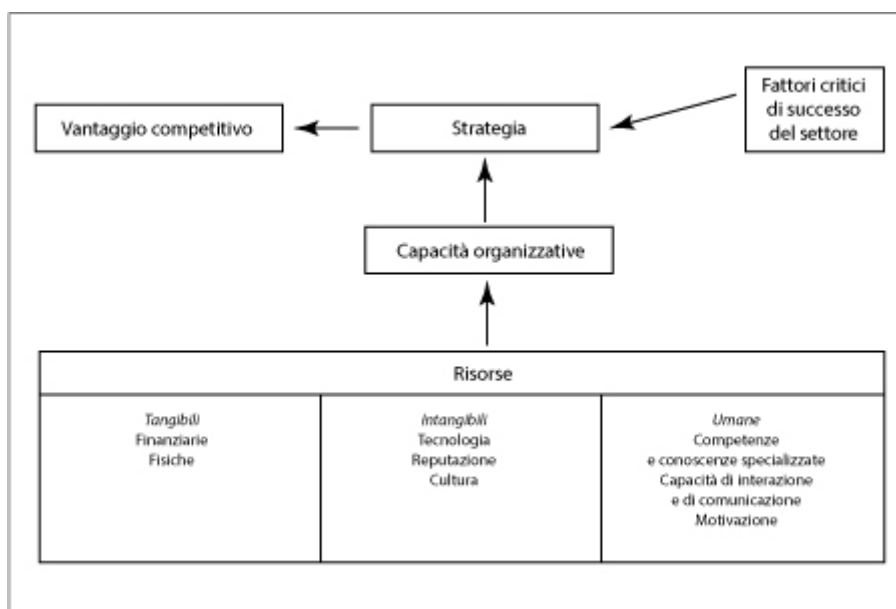
	e con la comunità - Buon addestramento, adattabilità, impegno e lealtà dei dipendenti influenzano le capacità disponibili, la flessibilità della strategia e aumentano il vantaggio competitivo	del personale - Numero cause di lavoro - Livello retributivo medio - Dati su conflitti di lavoro - Percentuale di ricorso a subappalti	- Trascurabile - 25%
--	--	--	-------------------------

Come si vede dai dati riportati la consistenza delle risorse interne di Eii è elevata e le caratteristiche sono di alto livello, alla luce dell'andamento qualitativo dei principali indicatori.

Capacità organizzative

Si tratta ora di valutare le capacità organizzative che possono essere viste a livello complessivo oppure come capacità specifiche per area di business. Le capacità organizzative derivano dalla qualità e quantità delle risorse disponibili che costituiscono la componente interna della strategia. Le capacità organizzative, derivate dalle risorse interne, insieme ai fattori critici di successo del settore, che costituiscono invece la componente esterna della strategia, sono alla base per l'elaborazione della strategia complessiva e per la conquista del vantaggio competitivo sui concorrenti (v. Figura 3).

Figura 3 – Dalle risorse alle capacità organizzative



La Tabella 7 fornisce un quadro di capacità organizzative di Eii, basate sulle risorse disponibili. Esse descrivono la capacità di un'impresa di intraprendere una particolare attività produttiva. Così le direzioni centrali hanno sviluppato soprattutto capacità relazionali e di controllo, le direzioni tecniche capacità di gestione di progetti e di fornitura efficiente di servizi al cliente, le direzioni commerciali possiedono non solo capacità di sviluppo del mercato, ma anche capacità complessiva di gestione dei rapporti con i clienti, la direzione risorse umane ha saputo gestire in modo efficace le relazioni industriali e promuovere la selezione e sviluppo di nuovi talenti, la direzione ricerca e

innovazione è diventata progressivamente un polo di eccellenza per la gestione delle relazioni internazionali di tipo tecnico-scientifico, i rapporti con l'università, entrando anche con molta competenza nel merito delle attività operative, contribuendo anche alla elaborazione delle strategie aziendali.

Un punto critico appare la capacità di elaborazione di prospettive di medio-lungo periodo e di decisioni critiche, oggi troppo affidata all'intuizione di un gruppo ristretto e poco concertata con il gruppo dei direttori.

QuickTime™ and a Graphics decompressor are needed to see this picture.

Tabella 7 – Capacità organizzative di Eii

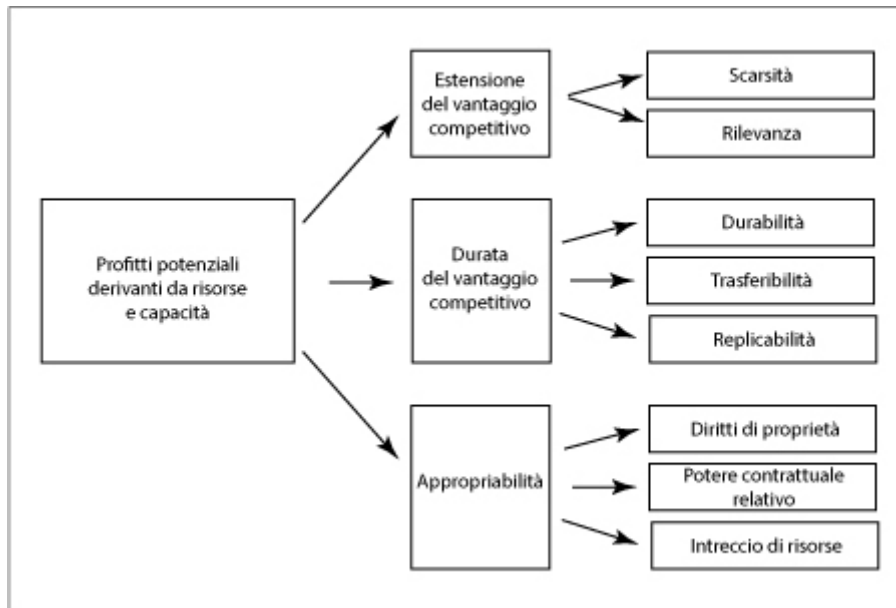
Aree funzionali	Capacità organizzative
Direzioni di gruppo e di divisione	Motivazione dei dirigenti e del personale Gestione delle relazioni con i clienti Capacità di lettura delle alleanze Controllo economico
Direzioni tecniche	Capacità di gestione delle commesse Efficienza dei servizi al cliente Flessibilità e capacità di risposta
Direzioni commerciali	Efficacia nella promozione e nello svolgimento delle vendite Efficacia nell'affermazione della reputazione Efficacia nella fidelizzazione Finanza e controllo Efficacia nel reporting
Direzione risorse umane	Sviluppo delle risorse ad alto potenziale Gestione efficace delle relazioni industriali
Direzione ricerca e innovazione	Capacità di risposta Gestione relazioni internazionali Visione dello sviluppo tecnologico Stimolo all'innovazione

Sostenibilità del vantaggio competitivo

Abbiamo visto che la strategia si occupa del successo e che tale successo deriva, in ultima analisi dal vantaggio competitivo che l'impresa conquista nei confronti dei concorrenti di settore. Valutiamo ora la sostenibilità del vantaggio competitivo derivante dalle risorse disponibili e dalle capacità organizzative. In particolare si tratta di valutare: (1) l'estensione di tale vantaggio, (2) la durata dello stesso e (3) la sua appropriabilità da parte dei concorrenti (v. Figura 4).

La strategia interna deve assicurare la massima estensione e durata del vantaggio e la sua minima appropriabilità da parte di terzi. A tale scopo deve individuare eventuali scostamenti nelle risorse e nelle capacità organizzative da colmare con iniziative specifiche. E' un'attività che deve essere compiuta con strumenti di confronto delle prestazioni tra imprese diverse (*benchmarking*) e che qui proponiamo come ragionamento in prima approssimazione.

Figura 4 – Sostenibilità del vantaggio competitivo [Fonte: Grant, cit]



Le risorse che danno vantaggio e capacità devono essere scarse e importanti per l'azienda. Esse si trovano in buona parte concentrate nel vertice aziendale perciò sono scarse e rilevanti per definizione. Un buon vantaggio viene assicurato dalla forza della struttura commerciale, accuratamente selezionata nel corso di decenni dagli imprenditori e dal vertice manageriale, tutti di formazione commerciale, e dalla capacità tecnica di stesura delle offerte ad elevato contenuto tecnologico che è concentrata nell'unità che gestisce la R&S. Altrettanto rilevante è la capacità di gestione di progetti complessi, che in parte è dovuta alla professionalità dei capi progetto, anch'essi selezionati con cura e sottoposti a cicli di formazione intensivi e molto specifici, e in parte al sistema informativo di supporto Sial. Un ulteriore elemento che conferisce vantaggio e che costituisce una risorsa scarsa è rappresentato dal numero delle sedi distribuite su tutto il territorio nazionale.

Questa disponibilità, che ovviamente incide sui costi in modo significativo è apprezzata dai clienti perché li avvicina al fornitore ed è piuttosto rara, in quanto i concorrenti per ridurre i costi hanno preferito tagliare le sedi periferiche e concentrare il personale nelle aree metropolitane. Analogamente è risorsa rara la certificazione Cmm che solo poche imprese possono vantare.

Risorse durevoli, non volatili, non soggette a obsolescenza non sono purtroppo le persone alle quali si deve buona parte del vantaggio che oggi Eii può vantare: il vertice aziendale anche per motivi generazionali, i tecnici e i commerciali perché più soggetti alle sollecitazioni del mercato del lavoro. Ne viene che anche la trasferibilità legata alle persone viene così facilitata. Anche le risorse più legate all'impresa, come l'alto management, sono poco *firm-specific*. La difficile replicabilità sta nelle routine organizzative spesso implicite delle direzioni commerciali e nei processi motivazionali messi in atto dal vertice aziendale, ancora una volta fortemente legati alle persone e quindi comunque volatili.

Naturalmente la disponibilità di prodotti e semilavorati costituisce una risorsa a più elevata durabilità nella misura in cui gli stessi sono sottoposti ad un'attenta manutenzione evolutiva e continuano a corrispondere a esigenze reali dei clienti. Questa disponibilità non contribuisce tuttavia in modo adeguato all'estensione del vantaggio competitivo a causa del prevalente orientamento al servizio dell'azienda. L'appropriabilità, come spesso avviene nel mondo dei servizi è difficile in quanto fortemente legata alla proprietà intellettuale delle persone e quindi soggetta al

potere contrattuale tra individuo e impresa. Questa difficoltà è alla base di molti fallimenti nelle operazioni di acquisizione. Questo ultimo dato, tuttavia, non altera il quadro generale di scarsa durata e alienabilità del vantaggio competitivo di Eii. La consapevolezza di questo dato che è presente in Eii deve stimolare alla capitalizzazione delle competenze di dominio applicativo nei settori in cui Eii è tra i leader di mercato portando alla realizzazione di soluzioni e prodotti competitivi.

Altrettanto importante è il potenziamento delle basi di conoscenza per la gestione dell'apprendimento organizzativo con l'accumulo dei dati storici sui progetti, l'orientamento al riuso con la costruzione di biblioteche di componenti riusabili e il calcolo di appropriati parametri per la valutazione, la stima e per le altre attività operative. Tutto ciò che serve a creare conoscenza riproducibile attenua la dipendenza da risorse poco durevoli e facilmente appropriabili. Importante appare inoltre l'incremento delle risorse che costituiscono il vertice aziendale.

L'immissione al vertice di nuova linfa manageriale di alta qualità rende meno attaccabile il vantaggio competitivo dovuto alla scarsità di risorse rilevanti.

L'innovazione organizzativa

L'innovazione organizzativa in Eii è sempre stata piegata all'esigenza di valorizzare e premiare le persone di qualità dell'impresa con la graduale cessione di quote crescenti di iniziativa e di controllo. Essa non è mai stata un processo formale e rigoroso quanto piuttosto un'invenzione continua e fluttuante di pratiche e norme semiformali, anche di originale concezione, in un ecosistema dall'identità molto ben definita grazie al presidio di leader carismatici. L'assenza di procedure organizzative e di norme codificate è stata sostituita dalla condivisione di principi e valori fondanti dell'impresa che ha permesso lo sviluppo dell'autonomia e della creatività all'interno di regole e confini autoassegnati. Fin dalle origini la persona è stata dunque al centro dell'organizzazione, come nelle organizzazioni post-moderne. Eii non ha quindi sperimentato la faticosa evoluzione dalla burocrazia organizzativa ai modelli organizzativi flessibili e aperti con l'inevitabile strascico del ricambio manageriale e delle fatiche dell'apprendimento. Quello che anni fa poteva essere letto come un ritardo organizzativo si è invece tradotto in vantaggio quando lo sviluppo delle reti ha permesso di rendere più efficaci modelli organizzativi basati sulla partecipazione e sul consenso. L'assenza di burocrazia pur in presenza di dimensioni da grande impresa ha permesso di rendere più rapidi e decentrare i processi decisionali consentendo all'azienda di superare senza danni periodi di crisi ciclica che hanno invece duramente segnato i concorrenti. Il sistema ha retto efficacemente anche perché, in concomitanza con pratiche organizzative rilassate,

ha saputo focalizzare molte energie manageriali sulla gestione operativa realizzando un equilibrio dialettico tra autonomia e controllo che appare esemplare nelle imprese di servizio ad alta intensità di lavoro qualificato. Anche la recente definizione di una organizzazione multidivisionale ha poco a che vedere con le esperienze della forma M definita nel secolo scorso. L'attuale organizzazione sembra piuttosto avere le caratteristiche di una classica forma gerarchico-funzionale con un certo ampliamento delle deleghe decisionali ai livelli inferiori e un aumento della complessità delle tecnostutture di supporto. Le divisioni presidiano, dal punto di vista commerciale e di sviluppo delle commesse, diversi segmenti di mercato, più o meno come le filiali commerciali delle tradizionali organizzazioni dei costruttori di informatica. Anche qui non mancano le complicazioni quali, ad esempio, il problema del coordinamento di altre imprese controllate o quello del reimpiego delle risorse assegnate alle diverse divisioni. Tuttavia, il complesso sistema normativo della forma gerarchico-funzionale non esiste. Il senso della recente riorganizzazione va piuttosto nella direzione dello sviluppo manageriale e del graduale decentramento delle decisioni piuttosto che verso una netta distinzione tra vertice strategico che coordina e divisioni operative responsabili del risultato. Non c'è dubbio, d'altra parte, che la dichiarata presenza delle divisioni, al di là della loro incerta definizione, tenderà ad arricchire la dialettica tra i diversi livelli dell'azienda, per esempio sulla valutazione e l'allocazione delle risorse.

Ma ancora una volta, sembra di capire, ci si trova di fronte ad un balletto semiformale dietro il quale si intravede la solida forma di una coalizione manageriale che conferisce identità e senso ai “cittadini dell’organizzazione” quali sono i produttori impegnati nelle attività operative, a loro volta segnati dall’appartenenza al “modello alveare”, in cui ciascuno agisce autonomamente ma dentro un sistema di ferree regole non codificate.³⁵

Ma è proprio questa ambiguità, questo definire regole vaghe, questo lasciare indefiniti i processi primari e manageriali, che apporta vigore e originalità all’organizzazione.

Più propriamente l’organizzazione Eii si può definire un sistema organico³⁶ che ben si adatta ad ambienti dinamici e di incerta definizione. Infatti, nonostante un certo irrigidimento portato dalla costituzione delle “divisioni-filiali”, in essa troviamo molte caratteristiche delle organizzazioni di tipo organico e cioè:

- scarsa enfasi sulla specializzazione: si affermano ruoli intercambiabili, profili generici anche se ricchi di competenze e spiccata capacità di apprendimento;
- forte ricorso all’esperienza: essa plasma i processi reali e informa di sé i comportamenti di ciascun attore. Non sono le procedure, ma l’esperienza a guidare l’azione;
- continua ridefinizione dei compiti e delle relazioni grazie all’incessante riallocazione delle persone sui progetti via via istanziati;
- orientamento diffuso alla soluzione dei problemi;
- forte interazione laterale, nel management, all’interno delle divisioni e anche tra di esse;
- superamento dei vincoli formali e personalizzazione delle relazioni,
- attenzione agli obiettivi.

L’organizzazione reale presenta ancora forti caratteri di centralizzazione e sottende diverse forme organizzative più o meno esplicite quali (1) la forma funzionale gerarchica, (2) la forma multidivisionale, (3) l’organizzazione per progetti, (4) l’organizzazione a matrice:

- al vertice aziendale sono assegnati i seguenti compiti: individuazione delle unità separabili, attribuzione delle responsabilità di profitto alle diverse unità, controllo dell’efficienza, assegnazione dei premi, allocazione delle risorse, elaborazione dei sistemi di pianificazione e di programmazione, attuazione dei sistemi di valorizzazione dei trasferimenti interni. Si tratta di compiti tradizionali della forma multidivisionale. Alle divisioni sono assegnati obiettivi di ricavo e di risultato, ma la loro azione si limita allo sviluppo commerciale e alla realizzazione delle commesse. Le altre funzioni della quasi-impresa, gestione del personale, finanziaria e amministrativa, ricerca e sviluppo, marketing e comunicazione, sono riservate, con poche eccezioni, alla tecnostruttura centrale, anche nel caso di una delle divisioni che ha lo statuto di società controllata al 100%. Per le commesse dedicate ai servizi professionali le risorse sono allocate alle divisioni senza essere loro assegnate. Infatti il vertice aziendale, con la Direzione Centrale Pianificazione e Controllo, si riserva il ruolo di ottimizzatore nell’allocazione delle risorse superando i confini divisionali.
- per svolgere quest’ultima funzione insieme alle altre funzioni di controllo dei progetti l’azienda si avvale di un sistema informativo specializzato (Sistema Avanzamento Lavoro – Sial) che gestisce tutte fasi relative allo sviluppo, dalla formulazione dell’offerta al cliente fino alla gestione del rapporto con i fornitori. Si tratta di un sistema che fa leva su un’organizzazione per progetti che è una sorta di organizzazione ombra sottostante l’impalcatura organizzativa che viene dichiarata. Il Sial ha anche un’altra finalità esplicita che è quella di sviluppare la cooperazione e l’apprendimento in quanto punta a “rendere più autonomi gli utenti nello svolgimento dei compiti individuali e ad alzare il grado di partecipazione degli utenti nello svolgimento di lavori collettivi”³⁷.

35 R. C. D. Nacamulli, Le organizzazioni al principio della fine dei tempi, Quaderni di Ferentino n. 2, pubblicazione della Scuola di formazione Ict di Eii, Roma 2004.

36 T. Burns, G. M. Stalker, Direzione aziendale e innovazione, Angeli, Milano 1974.

37 G. Capaldo, G. Esposito, G. Passiante, L. Raffa, Tecnologie Ict e imprese Knowledge-Based, Sviluppo & Organizzazione n. 203, maggio-giugno 2004.

- dal punto di vista della struttura organizzativa la Direzione Centrale Pianificazione e Controllo e la Direzione Centrale Ricerca e Innovazione formano una sorta di matrice con le divisioni gestendo i processi orizzontali di pianificazione e controllo delle risorse umane e di innovazione tecnologica. Tali processi non hanno una definizione formale se non per quanto è prescritto da Sial, ma di fatto essi sono implicitamente adottati nel comportamento operativo dei diversi attori aziendali.

Visione

Prospettive possibili e probabili³⁸

L'evoluzione del mercato italiano del software e dei servizi in informatica, in assenza di iniziative specifiche da parte delle forze di governo, sarà sempre più condizionata dalle politiche delle grandi imprese di elettronica di consumo, di telecomunicazione e del settore multimediale che stanno offrendo nuove opportunità agli operatori più preparati. Naturalmente anche le grandi imprese multinazionali del settore, in primo luogo Ibm, Microsoft, Accenture e Eds, per la forza finanziaria, la visibilità e la pressione delle lobby, cambiano l'assetto del mercato con politiche di allargamento del perimetro e di sostegno alla ricerca con finalità non coincidenti con gli interessi delle imprese nazionali. I grandi gruppi dell'elettronica, delle telecomunicazioni e dell'editoria hanno individuato nel mercato del consumo di massa il principale obiettivo della loro azione. La loro attività volta alla diffusione di nuove modalità di consumo (si pensi alla fruizione della musica attraverso Internet e ai vari servizi di messaggistica) e di apparati terminali portatili a costo contenuto avrà un'indubbia ricaduta sulle imprese capaci di sviluppare software adatto al supporto di queste apparecchiature e alla gestione dei nuovi meccanismi di accesso e fruizione, sulle imprese capaci di mettere a disposizione importanti infrastrutture di deposito dei contenuti multimediali e di gestione delle reti e, infine, su quelle che sanno fornire servizi di supporto all'esternalizzazione di porzioni dei processi di fornitura.

È fuor di dubbio tuttavia, che in questo gioco di grandi dimensioni geografiche e finanziarie, lo spazio per i piccoli e medi operatori e anche per i grandi operatori "senza qualità", cioè senza vocazioni specifiche per questo tipo di mercati, sarà confinato nelle aree di affari tradizionali e che dominante sarà il gioco dei gruppi maggiori del nostro paese che preferiranno alleanze tecnologiche e finanziarie con grandi partner globali.

Questa prospettiva di mercato che possiamo chiamare di "espansione multimediale" è senza dubbio quella più probabile nel medio-lungo termine, anche considerando gli interessi industriali dell'attuale Presidente del Consiglio dei Ministri. Naturalmente ne esistono altre, sia pure con minori probabilità di realizzazione, che vanno tuttavia considerate per completare l'elaborazione di una visione del futuro di Eii.

Il futuro industriale del settore si potrebbe delineare attorno alle seguenti prospettive di mercato:

1. *Espansione multimediale*: il paese delinea la propria azione attorno ai grandi operatori dell'industria elettronica, delle telecomunicazioni e dell'editoria potenziando la propria capacità di sviluppo e gestione di infrastrutture e di produzione di contenuti multimediali in formato digitale. Le tecnologie pregiate, tra le quali le piattaforme e le i prodotti software standard sono prevalentemente di importazione. Le attuali società italiane di software e servizi di informatica, che agiscono in prevalenza su segmenti di mercato a più bassa redditività e meno attrattivi, se non sono in grado di innovare cogliendo le nuove opportunità di sviluppo, subiscono inevitabilmente un processo di internazionalizzazione passiva. Cresce l'occupazione, ma in settori nei quali non c'è una forte domanda di competenze di eccellenza (p. e. nei servizi di installazione, di assistenza tecnica e di

³⁸ Si veda anche: M. Bolognani, Gestione delle società di software, cit.

assistenza telefonica). L'Italia rimane fortemente dipendente dall'estero per le tecnologie di punta e continua a perdere competitività nell'industria e nei servizi.

2. *Internazionalizzazione passiva*: il paese subisce la definizione del perimetro del proprio modello di specializzazione attorno al turismo, alla moda, ai beni culturali e all'edilizia. I settori ad alta tecnologia sono abbandonati dalle imprese e dallo Stato. Le maggiori società italiane di software e servizi di informatica sono progressivamente acquisite da imprese multinazionali americane o europee di grande dimensione, che le trasformano rapidamente in centri di profitto per la vendita di prodotti e servizi concepiti altrove. L'acquisizione delle poche imprese rimaste in mano italiana, si perfeziona, nel caso più favorevole, tramite accordi di reciprocità con il governo del paese (p. e., investimenti in ricerca, creazione di posti di lavoro nel Sud). La dipendenza del nostro paese dall'estero è pressoché totale. Mercato e posti di lavoro si sviluppano con bassi tassi di crescita.
3. *Formazione del campione europeo*: il paese impone gradualmente la propria presenza nell'alta tecnologia (spazio, difesa, informatica e telecomunicazioni, microelettronica), in accordo con una generale ripresa dell'Europa nell'Ict, anche in concomitanza con le difficoltà dei grandi gruppi americani. Un sistema di alleanze italo-europeo rileva, con operazioni di ristrutturazione e di fusione per incorporazione, le maggiori imprese italiane del settore, facendole crescere, portandole ad elevati livelli di competitività internazionale. La grande e innovativa società di software e di servizi di informatica europea conquista posizioni nei servizi e nei prodotti, in Europa e nel mondo, trainando verso lo sviluppo sciami di piccole aziende innovative.

Le tre ipotesi presuppongono, comunque, per avverarsi con le modalità descritte, l'avvio di un ciclo economico positivo. Inoltre, è evidente che non si possono escludere altre ipotesi ibride, rispetto alle prime. Tuttavia, le prospettive delineate, anche se appaiono un po' troppo semplificate, ci consentono di sviluppare un ragionamento e di trarre alcune prime conclusioni.

La probabilità che ciascuno dei tre scenari si avveri decresce nell'ordine proposto. In altri termini, è più probabile che si avverino gli scenari multimediale e internazionalizzazione passiva rispetto a quello del campione europeo, più appetibile per l'Italia, ma di più difficile attuazione, perché richiede una forte iniziativa dei governi dell'Ue e un netto cambiamento di rotta nella cultura dominante, di forte impronta neoliberista ed estranea all'industria dell'alta tecnologia.

Nell'ipotesi che Eii mantenga la strategia diagnosticata nei punti precedenti, con l'attuale vantaggio competitivo e le linee di innovazione tecnologica e organizzativa in corso di attuazione, tenendo ferma la barra del timone anche nel mare procelloso dei tre scenari, quali sono i rischi che dovrà fronteggiare?

Nell'ipotesi dello sviluppo dell'industria multimediale, fortemente trainata dai cosiddetti poteri forti, Eii ha di fronte a sé l'ipotesi, comunque valida, di continuare a svolgere normalmente la propria attività e di ignorare il movimento in atto, nella convinzione che, comunque, un'azienda sana e in crescita è sempre in grado di trovare in sé le risorse per adattarsi alla nuova situazione. Può, eventualmente, come in parte sta già facendo, diversificare con gradualità la propria offerta verso il multimediale in senso lato, in modo da non essere del tutto esclusa dalla corrente principale e, possibilmente, di navigarci dentro con il gruppo di testa. Tuttavia, poiché considero questo scenario mosso da interessi economici e politici forti, ritengo che un operatore indipendente e privo di condizionamenti come Eii, possa incontrare difficoltà se non riesce a rientrare negli schemi dei gruppi dominanti, che non sempre corrispondono a logiche di tipo industriale.

In caso di forte accelerazione del processo in atto di internazionalizzazione passiva, i rischi sono ben noti e le risposte ben collaudate. La proprietà può resistere all'assillante richiesta di vendere, oppure cercare di ottenere il massimo dalla transazione, in termini economici e industriali. Può pure tentare di tenere duro, come sta facendo, e essere confortata anche da ottimi risultati nel breve-medio termine. Ma può reggere indefinitamente agendo solo sul mercato domestico mentre le aziende globali si fanno via via più competitive e aggressive? La risposta non può che essere quella dell'internazionalizzazione che non solo consente di eludere le logiche asfittiche che presidiano lo

sviluppo dell'informatica in Italia ma offre una prospettiva di grande respiro allo sviluppo di un'azienda competitiva e dotata di qualificate capacità.

Nella prospettiva del campione europeo il rischio per Eii è che, ancora una volta, in una partita in cui la politica gioca un ruolo di primo piano, l'azienda rimanga esclusa da un processo che non sarà certamente tutto alla luce del sole, come si è visto con l'operazione di cessione della Finsiel ad un operatore marginale. Tuttavia, questa prospettiva, anche se è la meno probabile, potrebbe portare benefici a tutti gli operatori nazionali. In questo quadro, infatti, l'industria informatica nazionale ed europea troverebbe le maggiori opportunità di affermare la propria forza e l'identità originale. Inoltre, ci potrebbe essere più spazio per tutti gli operatori capaci, che potranno trarre beneficio dalla contiguità con una grande azienda globale.

In qualunque direzione si muova il quadro della competizione, verso una delle tre direzioni indicate o verso un loro ibrido, dovranno essere obiettivi costanti dell'impresa la crescita dimensionale, l'internazionalizzazione, l'allargamento dell'offerta ai prodotti, il miglioramento della sua capacità competitiva anche nel nuovo contesto.

Un modello di business sostenibile

Dall'analisi strategica emergono una serie di iniziative adatte a difendere e ad accrescere il vantaggio competitivo e a cogliere le nuove opportunità che si presenteranno in seguito all'attesa evoluzione del mercato. Alcune di queste sono già avviate o in corso di sperimentazione, altre sono inedite anche se oggetto di riflessione nel gruppo dirigente. Esse sono:

- creazione di nuove teste di ponte all'estero, acquisizioni e iniziative congiunte con altre imprese per operare sul mercato dell'Ue,
- acquisizioni e alleanze tecnologiche per lo sviluppo di filiere di prodotti, tecnologie software e piattaforme,
- ricorso a venture capital per sviluppi di sistemi embedded con tecnologie proprietarie,
- leadership nello sviluppo e nell'impiego di tecnologie open source,
- ampliamento del sistema degli accordi di ricerca con le migliori università italiane e europee e con altre imprese,
- selezione e reclutamento di manager e advisor cosmopoliti e di successo,
- evoluzione della corporate governance nel senso della social responsibility,
- sviluppo del sistema delle relazioni al livello della classe dirigente del paese e dell'Europa.

Il significato complessivo di queste iniziative muta il segno della strategia di Eii ponendo l'internazionalizzazione e l'innovazione tecnologica e organizzativa come tema dominante dell'impresa e andando nella direzione del graduale mutamento del modello di business.

In realtà, considerare l'innovazione una leva strategica ha parecchie implicazioni³⁹ non tutte facilmente sostenibili da Eii nel suo assetto attuale. Infatti, perché ciò si verifichi occorre che l'azienda si convinca che:

- le condizioni del settore non sono ferme, ma possono essere cambiate in senso più favorevole all'azienda;
- l'innovazione non punta al vantaggio competitivo sui concorrenti attuali, ma a creare valore per scardinare gli assetti, per dominare il mercato e acquisire vantaggio nel nuovo assetto;
- non si tratta di adattare prodotti-servizi ai clienti correnti o di creare nuove segmentazioni, ma di offrire ciò che desidera all'intero mercato;
- nella logica innovativa non si parte dagli impianti e dalle capacità esistenti, ma si affronta il rischio di partire ex-novo nella nuova direzione;
- si può uscire dagli ambiti operativi consueti per soddisfare compiutamente le esigenze del mercato.

³⁹ E. Piol, Il sogno di un'impresa, Il Sole 24 Ore, Milano 2004.

Il modello di business obiettivo della trasformazione sarà comunque profondamente influenzato dall'esperienza accumulata dall'azienda, che ottiene i propri ricavi con assoluta prevalenza dai servizi di informatica, con qualche marginale apporto dalla vendita di licenze d'uso in alcune aree di nicchia. Si tratta di evolvere con l'audacia e la gradualità necessarie dal modello di business tutto incentrato sui servizi verso un modello ibrido nel quale la componente dei servizi, pur dominante, è affiancata da una significativa attività di concezione, produzione e vendita di prodotti software. La transizione, per certi versi, è già in corso perché la spinta verso il riuso e la patrimonializzazione delle esperienze progettuali che pure viene dalla Direzione Centrale Ricerca e Innovazione si associa ad un comune sentire che, in alcuni segmenti, come nella sanità e anche nella finanza, viene avvertita come una necessità per poter stare sul mercato. La progressiva presa di consapevolezza di questa necessità che è nelle cose viene solo apparentemente contraddetta da quanto accade nelle aree di Eii dove già è forte l'orientamento al prodotto come nella controllata Neta, che opera sul mercato delle *utility*. Qui il passaggio è inverso: il ricavo da licenze d'uso viene progressivamente rinforzato e superato da quello dei servizi di integrazione o da altri servizi. In entrambe le situazioni il problema è lo stesso: gestire con efficacia il processo di trasformazione verso il modello di impresa ibrida che in tutto il mondo tende ad essere il modello obiettivo delle imprese mature. La Tabella 8 ci fa vedere un esempio tipico dell'evoluzione nel tempo della composizione dei ricavi in una società di prodotti. In essa si vede come, a regime, almeno il 70% dei ricavi viene dai servizi, mentre il rimanente 30% viene dalla vendita delle licenze d'uso.

Tabella 8 – Fonti di ricavo delle società ibride⁴⁰

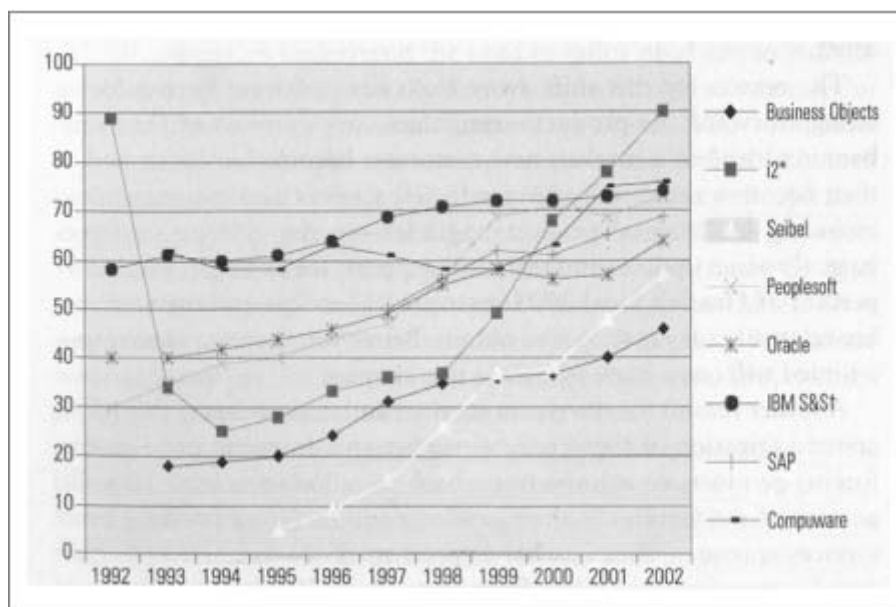
	Ricavi da licenze d'uso	Ricavi da servizi	Ricavi da manutenzione	Totale cumulativo
Anno 1	€1,00	€1,00	€0,00	€2,00
Anno 2		€0,30	€0,15	€0,40
Anno 3		€0,25	€0,15	€0,40
Anno 4			€0,15	€0,15
Anno 5			€0,15	€0,15
Totale	€1,00	€1,55	€0,60	€3,15
% appross.	30%	50%	20%	100%

La Figura 5 dimostra invece come qualunque sia la natura originaria dell'impresa (società di prodotti o società di servizi) la composizione dei ricavi evolve nel tempo con lo stesso andamento. Tendenzialmente il ricavo da servizi tende a superare nel tempo quello da prodotti diventando progressivamente la fonte prevalente di entrate. Una simile trasformazione, che pure caratterizza tutti i maggiori operatori, non avviene spontaneamente ma va governata perché non abbia un andamento erratico causando perdite e insuccessi. Può accadere infatti (si veda il caso I2 nella Figura 5) che una società di servizi, sviluppi un prodotto di successo e che sia trainata nella crescita dai ricavi del prodotto; quando i ricavi da licenze d'uso si fanno stagnanti e declinano, bisogna che l'impresa sia in grado di compensarli con ricavi da servizi. Se vi è un ritardo nel punto di flessione l'impresa può attraversare un difficile periodo di riconversione, come è accaduto per I2⁴¹.

⁴⁰ Rielaborazione da M. Cusumano, 2003, cit.

⁴¹ M. Cusumano, 2003, cit.

Figura 5 – Tendenze nella struttura dei ricavi (in ordinata % ricavi da servizi)⁴²



La principale ragione di questa evoluzione naturale verso il modello d'impresa ibrido è di natura economico-finanziaria. Infatti i ricavi da prodotti, in caso di successo dell'impresa generano profitti elevatissimi (anche superiori al 50% dei ricavi come nel caso Microsoft per l'anno 1999) anche se non costanti nel tempo, in ragione del diverso successo dei prodotti messi sul mercato, mentre i ricavi da servizi generano profitti più contenuti, dell'ordine del 5-10%, ma con un andamento abbastanza costante, almeno nelle imprese ben gestite. È evidente quindi che l'interesse degli operatori è quello di bilanciare gli incerti ricavi da prodotti con ricavi meno soggetti a rischi e fluttuazioni.

Si sa anche che la diversa fonte dei ricavi ha profonde influenze sull'organizzazione e sulla composizione della spesa. Ad esempio, nelle società di prodotto il costo del marketing e della vendita è attorno al 25-30% dei ricavi ma può superare in alcuni casi il 50%, mentre il costo della ricerca e dello sviluppo è tra il 10 e il 15%. Inoltre, mentre è naturale per una società di prodotti evolvere verso una società di tipo ibrido (installazione e manutenzione dei prodotti presso il cliente rappresentano attività accessorie di servizio quasi sempre presenti), il contrario è più difficile da realizzarsi per le implicite trasformazioni organizzative, di cultura e anche di gestione economica. Chi viene dai servizi può evolvere verso i prodotti più lentamente consolidando le pratiche di riuso oppure con acquisizioni (ma si sa che il rischio di fallimento nelle acquisizioni è elevato).

In conclusione, il passaggio verso il modello d'impresa di tipo ibrido è necessario, è in corso ed è praticato da tutti gli operatori di maggiore dimensione. Esso tuttavia richiede profonda riflessione da parte del vertice Eii per le implicazioni e i rischi che comporta.

La componente più distante dall'esperienza Engineering è il ricorso ad un modello di ricerca, sviluppo e ingegnerizzazione che va al di là della creazione e del potenziamento di una propria unità di ricerca e di innovazione. L'impresa innovativa è essa stessa un luogo di ricerca e sperimentazione diffuso costruito attorno ad una rete che consente lo scambio e la gestione di progetti, conoscenze e scoperte. La ricerca non è un luogo separato, ma è, in un certo senso, il *core business* dell'azienda, che diffonde i propri benefici effetti in tutte le direzioni.

Questo non significa affatto che la funzione di controllo e di direzione del management vengono meno. Anzi, nel contesto di alta professionalità e di forte autonomia anche sulle scelte strategiche, tali funzioni vitali si fanno più complesse, in quanto richiedono di essere esercitate con grande

⁴² Figura tratta da: M. Cusumano, 2003, cit.

rapidità, per la natura dei mercati, ma anche con il consenso costante delle risorse professionali e in presenza di sistemi gerarchici deboli. Ciò richiede un maggiore ricorso a figure carismatiche, dotate di *leadership* naturale e a sistemi premianti basati anche sul riconoscimento e sulla visibilità, piuttosto che soltanto sul differenziale economico.

Conclusione

Siamo arrivati alla fine di un ragionamento che ho cercato di sviluppare in modo rigoroso e coerente, guardando ad un orizzonte temporale superiore a quello di solito considerato nelle imprese di servizi e anche in Eii. Ho intervistato alcuni dei principali dirigenti di Eii, li ho ascoltati nelle loro occasioni di confronto, ho letto bilanci, pubblicazioni e documenti aziendali, ho discusso con alcuni di loro in merito a decisioni da assumere o ex post. Le riflessioni che ho riportato sono anche frutto delle idee che ho raccolto ascoltando, leggendo e discutendo. Esse disegnano un orizzonte che può disorientare l'osservatore ben radicato nella realtà di oggi e dalla quale non capisce bene perché deve discostarsi, in quanto in essa non solo campa, ma addirittura incontra soddisfazioni e successi in quantità e qualità. Tale è certamente chi opera in Eii, cioè in una bella realtà aziendale, vincente, che cresce più dei concorrenti, corteggiata da molti.

Tuttavia sono convinto che ci troviamo di fronte ad una discontinuità, ad un cambio di paradigma tecno-economico che costringerà tutti a guardare alla realtà con occhi nuovi. Ciò che vediamo, la centralità di Internet, il consumo di massa di apparati mobili e di intrattenimento digitale, i nuovi processi produttivi aperti e condizionati dal tempo, le improvvise fortune e le altrettanto rapide sfortune, lo stesso ruolo planetario delle autorità di regolazione e controllo, gli stessi movimenti libertari e antimonopolisti, sono solo la punta dell'iceberg di un sommovimento profondo nella cultura e nei comportamenti degli individui prima che nell'economia e nell'organizzazione sociale.

Di tutto quanto accade la venticinquenne Eii ha coscienza avendo avviato un movimento di trasformazione che la potrà portare lontano. L'insistita retorica dello stare con i piedi ben piantati per terra⁴³, del guardare solo al breve termine, del continuare "come si è sempre fatto qui da noi", va accolta come un appello a non perdere di vista i fondamentali dell'impresa, cioè il controllo dei costi e dei ricavi, la redditività, la produttività ecc., ma non può significare stare immobili e continuare come l'ambiente circostante fosse statico. L'azienda sa che deve riuscire a rispondere a sfide più avanzate. Di questa consapevolezza sono testimonianza diretta gli interrogativi che pulsano al vertice dell'impresa e le risposte al cambiamento che vengono date ogni giorno, a volte anche con respiro lungo, come le numerose iniziative di sviluppo e monitoraggio delle tecnologie emergenti e i passi concreti verso l'internazionalizzazione. Questa tensione verso la comprensione e l'anticipazione del cambiamento deve diventare sistematica ed accompagnare quotidianamente la gestione dell'ordinaria operatività.

⁴³ Il Vice Presidente esecutivo di Eii Michele Cinaglia, ama riferirsi al mito del gigante Anteo, invincibile finché teneva i piedi a terra (ma Ercole lo vinse sollevandolo).

PARTE SECONDA

STORIA DI ENGINEERING

di Giuseppe Scifo

Introduzione

Secondo i dati di bilancio dell'anno 1999 (19 anni e mezzo dopo la sua fondazione), Engineering – Ingegneria Informatica S.p.A. si presentava al mondo con questa carta d'identità:

- valore della produzione: 206,6 miliardi (Gruppo: 295,5 miliardi)
- risultato operativo: 26,8 miliardi (Gruppo: 37,2 miliardi)
- utili prima delle tasse: 23,8 miliardi (Gruppo: 36,7 miliardi)
- utili dopo le tasse: 9,4 miliardi (Gruppo: 13,6 miliardi)
- personale: 909 dipendenti (Gruppo: 1.758 dipendenti).

Questi sono i dati di un'azienda che, in generale, si definirebbe di medie dimensioni (nei limiti in cui si possa generalizzare in questo campo, facendo riferimento, per esempio, al personale o al fatturato) e di una grande azienda nel suo settore specifico di appartenenza. La più grande azienda di *software* a capitale totalmente italiano privato, come non si stancano di ripetere i due azionisti di maggioranza dell'azienda (maggioranza assoluta, con una percentuale prossima al 100% del capitale sociale).

È vero che, a forza di filtri, si può sempre diventare il più grande di un aggregato qualsiasi, finendo nel Guinness dei primati, ma quelli che di norma vengono usati dal Vertice di Engineering rappresentano una mescolanza di affermazioni che sono in realtà negazioni: “non siamo americani o comunque multinazionali; non siamo pubblici, con un confortevole “*captive market*”; nessuno ci ha aiutato, ed eccoci qui quasi miracolosamente, orgogliosi di quello che abbiamo fatto e pronti ad affrontare le sfide del terzo millennio”⁴⁴...

Proviamo a vedere se una tabella contenente alcune macrovariabili aziendali (valore della produzione, utili, personale) ci può aiutare a capire, in via approssimativa, ciò che è avvenuto in Engineering, nei primi vent'anni della sua esistenza.

Tassi medi annui composti						
	1980	1990	1999	dal 1980 al 1990	dal 1990 al 1999	dal 1980 al 1999
Valore della produzione (miliardi di lire)	0,55	42,10	196,80	54,2	18,7	36,2
Utili prima delle tasse (miliardi di lire)	0,29	0,04	23,79			
Utili dopo le tasse (miliardi di lire)	0,18	...	9,43			
Personale a fine anno	3	450	909	65,0	8,1	35,1

⁴⁴ Si legga, per esempio, quel che è scritto nella Relazione di bilancio del 1989: “il volume degli affari, raggiunto dalla Vostra Società, la classifica ormai fra le prime 10 nazionali. Ma se da queste si tolgono le grosse società pubbliche, o quelle legate a grandi gruppi finanziari e/o industriali, o infine qualche filiale italiana di grandi multinazionali (tipologie tutte in grado di assicurare un mercato “*captive*”) Engineering si viene a collocare tra le primissime aziende del settore.” Dal 1989 sono passati più di dieci anni, ma le argomentazioni d'orgoglio nazionale non sono cambiate...

Proprio nel momento in cui si compie questa operazione, ci accorgiamo che la tabella ci suggerisce delle domande piuttosto che darci delle risposte. Le domande che urgono sono molto semplici:

- che ne è del Gruppo?
- quali sono le aziende del Gruppo?
- qual è la “logica” del Gruppo?

Domande alle quali si tenterà di rispondere lungo questo saggio. Possiamo anticipare che le risposte saranno caratterizzate dalla varietà, come se il Gruppo Engineering potesse considerarsi un laboratorio di management piuttosto che la realizzazione di un disegno strategico chiaro fin dalle origini.

Se oggi indubbiamente esiste il Gruppo Engineering, la sua nascita è meno certa. Si è cominciato a predisporre un consolidato di Gruppo nel 1985, quando viene creata la Softlab, appendice operativa di Engineering, quasi una divisione separata, un’esperienza che non sarà più frequentemente ripetuta.

Al di là delle cifre⁴⁵, la tabella ci dice che Engineering nasce da zero. Possiamo definirla uno *spin-off* riluttante della Cerved. Ogni confronto tra il suo inizio ed il punto in cui l’azienda è arrivata sembra un modesto gioco retorico, di cui si conosce l’esito inevitabile (suscitare meraviglia), che impone, immediatamente dopo, la solita inquietante domanda: si tratta della stessa azienda?

Ogni grande fiume, quando si risalga alle sue sorgenti, offre il destro a questo genere di considerazioni: “*possibile che questo rigagnolo sia la Senna?*”. Quindi, più delle cifre, valgono i giudizi qualitativi, che sono essi stessi generatori di domande, perché la nostra naturale propensione alla simmetria ci mostra un 1990 (a dieci anni dalla nascita) che produce un utile insignificante, minore di quello iniziale, che è modesto in assoluto ma elevatissimo in rapporto al fatturato, mentre il fatturato del 1990 non è affatto insignificante (oltre 42 miliardi).

Nella Nota integrativa al bilancio consolidato di Gruppo chiuso il 31 Dicembre 1999, vengono indicate le società nelle quali Engineering “*detiene direttamente o indirettamente la maggioranza assoluta o relativa dei diritti di voto*”. Si tratta di società nate o acquisite in circostanze molto varie: come espressione di un disegno di gruppo che si va realizzando, o come riconoscimento di un’opportunità, oppure come frutto di un’intuizione suggerita da una mescolanza di previsione e di ottimismo indomabile. Risposte che possono essere considerate non del tutto soddisfacenti da chi ama le spiegazioni circostanziate, ma che riflette spesso il reale significato di un’acquisizione, incorporata con successo nel Gruppo.

Società appartenenti al Gruppo Engineering, esclusa la capogruppo

Società	Sede	Cap. sociale in milioni di lire	Percentuale di partecipazione		
			Diretta	Indiretta	Totale
Isediform S.p.A.	Roma	7.300	90,42	90,42	Isediform S.p.A.
Softlab S.p.A.	Roma	3.500	68,40	68,40	Softlab S.p.A.
Softlab Due S.p.A.	Pozzuoli (NA)	2.000	61,56	61,56	Softlab Due S.p.A.
Spectrum Graphics S.p.A.	Ariccia (RM)	700	51,00	51,00	Spectrum Graphics S.p.A.

⁴⁵ Si tratta di cifre che si ritrovano in biologia, quando si studiano fenomeni di accrescimento relativi a cicli di vita che, qui, chiaramente, vanno considerati metaforicamente.

Reitek S.p.A.	Milano	1.400	86,00	86,00	Reitek S.p.A.
Citel S.r.l.	Milano	90	90,00	90,00	Citel S.r.l.
Quintel S.p.A.	Ferentino (FR)	200	100,00	100,00	Quintel S.p.A.
Engineering Tourinternet S.p.A.	Messina	1.000	51,00	51,00	Engineering Tourinternet S.p.A.

Queste schermaglie iniziali con il soggetto di questo saggio ci pongono di fronte a dei problemi ben noti, ma che vale la pena di riprendere, per mettere le carte in tavola fin dall'inizio.

Su un segmento di retta, con il quale si voglia rappresentare un certo periodo di tempo, è molto diverso trovarsi alla sua estrema sinistra o alla sua estrema destra. All'estrema sinistra non si sa nulla di ciò che avverrà veramente in futuro. Al massimo si formulano delle previsioni o, meglio, delle aspirazioni, dei propositi.

Quando si è all'estrema destra tutto cambia. Si conosce ciò che è avvenuto nel periodo sotto osservazione, si conoscono i momenti in cui sono avvenuti i cambiamenti annunciati e quelli veramente determinanti, che forse nessuno aveva considerato tali quando si verificarono. Insomma si è nelle condizioni di una divinità, almeno potenzialmente. Potenzialmente perché non è detto che si sappia veramente ciò che è avvenuto. Avviso ai naviganti e a coloro che leggono i resoconti del giorno *dopo*, sui risultati delle elezioni o delle partite di calcio o sugli eventi che hanno riguardato un paese, un'azienda o una persona.

All'inizio di questa Introduzione sono stati mostrati dei risultati, in un certo senso, d'obbligo: ecco il fatturato, ecco gli utili, ecco il numero delle persone, oggi.

Sappiamo che questo modo di raccontare ha una sua dignitosa tradizione, è quella dei casi di Harvard, sui quali si sono cimentati migliaia di giovani, aspiranti managers. E sono storie strutturate in un certo modo, credibili ma purtroppo lacunose. Lacunose perché in quei racconti non c'è in genere tutto il complesso insieme di eventi e di *routines* che fa delle imprese dei luoghi, per certi versi, misteriosi.

Engineering ha una storia che può essere raccontata in molti modi, secondo varie prospettive. È una storia, fino ad oggi, di grande successo. E, tra l'altro, di successo crescente. Tanto che qualcuno potrebbe chiedersi se, negli ultimi tre anni del ventennio, la storia riguardi la stessa azienda o un'altra azienda che porta lo stesso nome della precedente.

Tutto ciò per dire che le storie delle imprese sono le storie delle persone che ci hanno lavorato e ci lavorano. E le persone possono essere ancora più misteriose delle aziende.

Un giorno, per spiegarmi come fosse Michele Cinaglia, che conoscevo anch'io ma non quanto lui, Rosario Amodeo mi parlò di San Francesco Saverio:

“Nel 1549, Francesco Saverio va in Giappone in missione per la Compagnia di Gesù. È colpito dalla singolarità dei giapponesi e della loro cultura e pensa ad un'università di stile europeo che sia un ponte fra due mondi così diversi. Getta il seme di quella che diventerà la famosa Università Sofia di Tokio. Che dire di un uomo così? È un uomo che riesce a fare cose impossibili. Francesco Saverio, volendo, poteva levitare. Michele è uno che può levitare. È attratto dalle cose impossibili. E riesce a farle.”

E dopo una risata contenuta, Amodeo aggiunse: “Se vuoi, si può dire che è un po' pazzo.”
“Esattamente, pensai, ciò che si potrebbe dire di te”.

PARTE TERZA

ENGINEERING VISTA DAI CLIENTI

di Nicola Melideo

Una premessa

A dispetto della tendenza generalizzata alla omologazione, ogni azienda finisce per celebrarsi a modo suo. Quello scelto da Engineering, per i suoi 25 anni di vita (e di successi), commissionare un libro, addirittura un secondo libro, dopo il primo edito per il ventennale, rappresenta una scelta certamente audace.

E' verosimile che tale scelta sia da attribuire, in buona parte, al culto istintivo, naturale, assoluto che Michele Cinaglia e Rosario Amodeo, grandi lettori ambedue, nutrono per il "libro" inteso come l'espressione più piena dell'attività intellettuale, la quale nella loro visione del mondo è, per intrinseca dignità, seconda solo al "fare impresa". Per dare un'idea del rapporto tra lavoro intellettuale e attività d'impresa nei fondatori di Engineering, posso citare un episodio risalente a più di un quarto di secolo fa. Eravamo in tre, Michele Cinaglia, Mario Bucciarelli, un nostro collega di allora, molto colto, ed io. Si parlava di libri, di letture, di filosofia. Non ricordo come, ma ad un certo punto Mario citò la famosa frase di Lao Tse "La via del fare è l'essere". Michele ascoltò colpito, riflettè alcuni secondi e poi replicò: "Guarda che ti sbagli. La via dell'essere è il fare".

Certo qui ci troviamo mille miglia distanti dalle loro abituali letture: storia, politica, letteratura, tantissima letteratura, teologia, poesie, biografie, cronache locali. A fatica si troverebbe tra i testi da essi frequentati, ora o in anni passati, libri di management, casi aziendali, testi di economia.

Un libro andava scritto, dunque. E per espresso desiderio di Michele Cinaglia, forse, più che di Rosario Amodeo, il quale, dal canto suo, ne ha scritti e continua a scriverne: libri di testimonianze e di ricordi.

Sono stato invitato, per ragioni di amicizia, credo, e di prossimità umana e professionale ai due fondatori di Engineering, ad aggiungermi anche io a scrittori di vaglia e ad intellettuali di professione; e, dovendo scegliere un argomento da trattare, ho chiesto di poter intervistare alcuni clienti storici per ricostruire il profilo di Engineering dall'esterno, per così dire.

Dichiarai, all'atto dell'accettazione dell'incarico, di voler disegnare un'immagine della società che, pur nel rispetto dell'intento celebrativo, non si risolvesse, possibilmente, in un pamphlet pubblicitario.

La scelta di chi intervistare

L'indicazione di chi intervistare si rivelava decisiva per una riuscita soddisfacente del lavoro affidatomi. Rosario Amodeo è stato subito prodigo di nomi e suggerimenti. Michele Cinaglia era più perplesso: "i miei clienti, gli amici veri, ormai, sono tutti in pensione, diceva. Ormai conosco poche persone tra i

nostri clienti. I nostri commerciali – egli continuava con una punta di rammarico – ormai non ci chiedono più di accompagnarli nelle visite che fanno ai clienti, non siamo più utili per aprire loro le porte".

Alla fine concordammo una lista. Anzi: concordarono. Io registrai fedelmente le loro indicazioni, chiedendo solo che mi introducessero a quelli (erano la quasi totalità) che io non conoscevo. Vennero fuori questi nomi, in ordine alfabetico: Adinolfi Maria, Bagnai Rossano, Bruschi Maurizio, De Carlo Romano, Garavini Gaudenzio, Teolis Antonio, Zoffoli Livio.

Di mio proposi di aggiungere un altro nome, quello di Benuzzi Aleardo, dopo aver saputo di lui in una circostanza singolare, l'annuale kick off meeting della società.

Era accaduto, infatti, che nel corso della presentazione dei risultati conseguiti nel 2004, io rimanessi colpito dalla relazione particolarmente autocritica dell'ingegner Piero De Micheli, Amministratore delegato di ESEL Spa, la società del gruppo dedicata agli Enti locali, Sanità e Utilities, a proposito di una commessa di grande rilevanza per la quale – egli riferiva al numeroso uditorio – si era giunti sull'orlo di una rottura irreversibile e definitiva con il cliente Hera, di cui Aleardo Benuzzi è Vice Presidente, a causa di un comportamento inadeguato di Engineering.

Finita la sua relazione, avvicinai Piero De Micheli e gli chiesi di presentarmi al cliente di cui aveva parlato. Fui così introdotto al dottor Aleardo Benuzzi, con il quale concordai seduta stante la data per l'intervista.

Gap generazionali

Svolgendo questo lavoro, più di una persona, anche all'interno di Engineering, mi ha detto che per capire bene il mondo dei clienti della società avrei dovuto intervistare clienti giovani, i quarantenni in carriera, interlocutori più recenti, meno legati alla storia di Engineering e più capaci di cogliere il futuro della società e del mercato.

Non ho dato seguito a questo consiglio nella convinzione che, forse, ne sarebbe venuto fuori un lavoro con meno anima, almeno in rapporto alle mie capacità e ai miei interessi di “esploratore” di alcune specifiche dinamiche di mercato.

Ma c'è di più. Conosco Engineering dall'inizio della sua storia e sono personalmente legato ai suoi fondatori da ancora più tempo. Sono convinto che essi abbiano realizzato un “unicum” nel panorama imprenditoriale del Paese, anche per via delle loro caratteristiche personali e per la qualità del loro rapporto umano prima ancora che di comunanza d'affari. Engineering è, in qualche modo, con le sue luci (molte) e le sue ombre (alcune) una sorta di proiezione del loro originale modo di interpretare la leadership, il ruolo dell'impresa, i rapporti di lavoro e i rapporti umani più in generale, il divenire nel tempo, il confronto con il futuro e con la storia.

Questo loro patrimonio costitutivo, questo capitale immateriale conferito alla loro impresa, si è fatto “strategia d'azienda” senza dover passare, anzi, rifuggendone volutamente, attraverso momenti di esplicitazione e codificazione. Essi, e solo essi, hanno, dunque, disseminato strategie d'impresa e filosofie di comportamento organizzativo che si sono rivelate tanto più efficaci in quanto, volutamente confinate nel non detto, potevano essere solo agite, “mostrate” e mai raccontate o celebrate.

L'analisi dei rapporti con alcuni clienti avrebbe, secondo me, potuto confermare questa intuizione, fornire una mappa più informata sugli elementi caratterizzanti le strategie aziendali del “non detto”, farne intravedere i possibili sviluppi.

Ma ho cercato anche altro: ero interessato a cogliere, nelle testimonianze dei clienti, quanto e come della cultura dei padri fondatori si vada trasmettendo alla dirigenza di seconda generazione di Engineering, soprattutto a quella che presidia il territorio e il rapporto con i clienti.

Ho avuto l'impressione, nel corso delle interviste fatte, che i miei interlocutori cogliessero spontaneamente le mie esigenze conoscitive, ed evocassero autonomamente i temi che a me stavano a

cuore, senza essere particolarmente sollecitati.

Non vale la pena, quindi, di aggiungere alcunché a quello che gli intervistati hanno inteso esprimere, né in forma di commento né di interpretazione.

Il più generale contesto

Negli otto colloqui non si è parlato solo di Engineering. Anzi, alcune testimonianze ne hanno trattato poco o punto. Ma i caratteri del mondo nel quale Engineering opera sono stati rappresentati con una vivacità di giudizi che mi ha molto favorevolmente colpito, e che consentono di avere di Engineering un profilo molto più completo di quello che si sarebbe ottenuto se si fosse parlato solo della società.

I temi emersi sono quelli nei quali si imbatte chiunque si interessi alle sorti, politiche, economiche e culturali del Paese a partire da quello speciale punto di osservazione che è quello dell'operatore di processi di trasformazione, sia nel settore pubblico che in quello privato. Vale la pena, forse, a titolo di promemoria, ed anche di possibile chiave tematica per la lettura delle interviste, richiamare alcuni dei temi emersi, almeno quelli sui quali gli intervistati si sono soffermati con maggiore intensità. Essi riguardano:

- la crisi dell'informatica italiana e la subalternità economica e culturale alle multinazionali del settore;
- i processi di trasformazione nell'economia italiana, con particolare riferimento alle dinamiche di concentrazione e di mercato (banche, utilities) e di decentramento (Pubblica Amministrazione);
- l'inefficienza della Pubblica Amministrazione, la vanità degli sforzi per smuoverla dalle sue inerzie, la contraddittorietà dei processi di innovazione in atto;
- la questione morale, le classi dirigenti e la cultura di governo nel Paese.

Ognuno di questi temi meriterebbe di essere trattato a sé, e di essere confortato da un più ampio numero di testimonianze.

Ma si tratterebbe di un altro scritto, di un altro lavoro.

Le interviste

Maria Adinolfi

Responsabile Organizzazione e Informatica della Regione Campania

Posso chiederle come ha avuto inizio la collaborazione di Engineering con i suoi uffici?

Ho avuto modo di conoscere la realtà di Engineering, credo, nell'aprile 2001. C'era stata la gara per la realizzazione del Portale generalista della Regione Campania, e Engineering se l'era aggiudicata. Il progetto non era stato seguito da me, io arrivai ad occuparmi di informatica e, quindi, del Portale e della conseguente commessa affidata alla società, a giochi chiusi, con la gara fatta ed aggiudicata. Il disegno, la filosofia, le finalità del Portale erano certamente diversi da come li avrei concepiti io. Prevalsa ancora (come accade, del resto, quasi dappertutto) l'approccio "sperimentalista", di chi intende realizzare, intanto, una "best practice", provare se si può innovare...

Il capitolato era stato concepito con questa filosofia. Era stato scritto da tecnici, non da persone interessate a cambiare davvero l'amministrazione, tutta l'amministrazione della Regione Campania. Ma non ci si poteva permettere il lusso di perdere tempo, non c'erano margini per rifare tutto da capo. Decisi, allora, di andare avanti sulla base di quanto era stato stabilito, badando, tuttavia, a salvaguardare per l'Amministrazione quel tanto di flessibilità nella fase attuativa che avrebbe potuto consentirci di piegare il progetto a finalità più istituzionali e meno sperimentaliste.

Nel frattempo dovetti affrontare un altro, e più impegnativo compito: quello di decidere come dovesse essere organizzata e gestita l'informatica in Regione Campania, come avviare reali processi di innovazione organizzativa e gestionale con l'uso delle tecnologie.

Si era all'inizio della legislatura, eravamo pieni di progetti. Prendemmo in considerazione l'ipotesi di una società mista, pubblico-privata. Siamo, così, andati a vedere la situazione delle altre Regioni. La mia esperienza di governo di processi organizzativi mi ha insegnato che prima di prendere decisioni che possono avere un grande impatto sull'organizzazione, bisogna procedere con i piedi di piombo...

Facemmo un'analisi dei costi e dei benefici ipotizzabili nel caso della costituzione di una società mista, e l'esito fu tale da dissuaderci: le esperienze del CSI Piemonte, di Datasiel in Liguria, di Lombardia Informatica, di Insiel in Friuli ci misero sotto gli occhi una realtà di imprese pesanti, impossibilitate a confrontarsi con il mercato, di certo molto costose per i bilanci delle Regioni, che anno dopo anno pagano conti salati alle loro società di informatica. Me lo confermava uno dei colleghi incontrati, si occupava di Protezione civile in una delle Regioni visitate. Con molta onestà ci diceva: sì, abbiamo un bel giocattolo, ma quanto costa!! Tutti quelli che abbiamo incontrato, in un modo o in un altro, hanno sollevato il problema dei costi di gestione eccessivi.

Decidemmo, dunque, di seguire una strada diversa, anche per un'altra ragione. Se avessimo costituito una nostra società, avremmo dato il colpo di grazia al tessuto delle piccole e medie imprese in Campania per le quali noi rappresentiamo l'unico mercato possibile.

Stabilimmo che la strada dell'outsourcing, che pure inizialmente aveva goduto di molto credito prima delle nostre verifiche, non sarebbe stata conveniente, e a partire dalla gestione del Portale generalista, che nel frattempo era stato avviato a realizzazione, cominciammo ad operare come i responsabili diretti dei processi di innovazione tecnologica e organizzativa interni alla Regione: regia e controlli di questi processi dovevano rimanere "dentro" la Regione, se volevamo evitare resistenze e boicottaggi ai cambiamenti che intendevamo introdurre.

Nel frattempo la costruzione del Portale procedeva secondo le tappe e le modalità previste del capitolato e, contemporaneamente, maturava il nostro convincimento sui cambiamenti da apportare in corso d'opera. Chiedemmo, quindi, a Engineering di cambiare oggetto e finalità della loro prestazione contrattuale.

Vogliamo riepilogare, brevemente, i punti cardine della nuova strategia?

Certo. Erano sostanzialmente due: non tanto un'innovazione "sperimentale" ma un'integrale innovazione di processi "reali" e, secondo punto, nessuna forma di delega all'esterno per quanto riguarda il management dell'innovazione. In altri termini abbiamo voluto affermare il primato della politica e dell'organizzazione su quello della tecnologia.

E come è andata?

Engineering ha mostrato, a differenza di altri, il suo valore. Ha capito, a differenza di altre società, che con noi non si perdeva tempo, né si rimettevano soldi, ma che si lavorava in un modo nuovo.

Noi, in fondo, ponevamo il problema di un diverso rapporto tra PA e fornitori di soluzioni tecnologiche...

Vede, questo terreno è molto accidentato: leggi, leggine, mode, parole d'ordine, piani, campagne...

In questi anni è tutto un parlare per sigle, parole d'ordine: URP, carte dei servizi, amministrazione digitale, diritto all'accesso, trasparenza, democrazia elettronica, e-government. Spesso si tratta di parole vuote, di pura retorica. Se l'azione amministrativa è svolta con rigore, non ha bisogno di ammantarsi di retorica per apparire trasparente, efficiente, per guadagnarsi il rispetto dei cittadini... La Pubblica Amministrazione che funziona è quella che non fa parlare di sé.

E' solo quando le amministrazioni non sono trasparenti, non sono efficienti, non sono professionalizzate, che si ricorre alla retorica. E' nel dilagare della patologia che i venditori di analgesici, aspirine, placebo, ricette varie trovano il loro spazio: soluzioni software precostituite, pacchetti applicativi tutto fare, prodotti multifunzione e così via: un approccio che non mi piace, che fa solo il gioco dei produttori, ma che è totalmente privo di senso per le pubbliche amministrazioni.

Diciamo dunque a Engineering: va bene adottare i vostri prodotti, va bene sviluppare nuove soluzioni, ma voi le vostre soluzioni le dovete vestire, adattare alla cultura organizzativa esistente, dovete fare in modo che tutti capiscano il senso di quello che si sta facendo, se no, non funziona nulla... E Engineering ci viene dietro, accetta di procedere come da noi suggerito, senza rimettere in discussione il contratto.

A pensarci bene, il vero problema dell'innovazione, nella PA, è rappresentato proprio dagli informatici. I problemi si risolvono, come d'incanto, quando il timone passa nelle mani di chi informatico non è, ma conosce la macchina burocratica e la vuole cambiare. L'innovazione procede, essenzialmente, dal cambiamento di moduli organizzativi, comportamentali, gestionali, non da hardware e software.

Il seguito quale è stato?

Abbiamo messo un po' di tempo a sintonizzarci sui risultati attesi. Il Portale, alla sua prima uscita, era deludente. Non funzionava, era anonimo, non era stato progettato per noi, non rispecchiava le nostre esigenze. Natale Di Giovanna (il responsabile della filiale Engineering di Napoli, ndr) fu messo in croce, divenne il terminale di ogni nostra critica. Gli facemmo soffrire le pene dell'inferno, all'inizio. Poi abbiamo imparato a stimarlo, ad avere grande fiducia nelle sue qualità umane e professionali. Se Engineering ha capito e si è adattata alle nostre esigenze, è anche grazie a persone come lui, che si fanno carico di comprendere l'esigenza del cliente, anche quando è un cliente esigente e rude, come qualche volta siamo stati noi.

C'erano obiettive difficoltà: da una parte le nostre persone non erano pronte a lavorare sul Portale; Il capo filiale di Engineering, d'altro canto, doveva chiudere il progetto, che era formalmente finito, completato, solo che non si muoveva, pareva morto, non produceva nulla. La struttura non collaborava, faceva resistenza. Il momento era delicato e difficile, c'erano attacchi all'interno, tutti si sentivano in dovere di dire la loro e, con quel tanto di gusto sadico di chi sta alla finestra aspettando che tu ti faccia male sostenendo che "ti aveva avvisato", facevano rilevare che non funzionava nulla, e che nulla avrebbe mai funzionato: un classico, nella nostra realtà, napoletana e del Sud, dove cambiare costa davvero fatica.

In quel frangente Engineering aveva le carte in regola per dirci: la parte nostra l'abbiamo fatta, eccovi il Portale e fatene quel che vi pare. Invece è rimasta al nostro fianco, ad assisterci nel lavoro di convincimento della struttura, scendendo dal piedistallo degli ingegneri informatici per collocarsi su quello, più basso, degli assistenti, dei proceduristi, dei formatori.

Risultato?

Si presentò subito l'occasione per capire se avevamo lavorato bene o no, se potevamo davvero vantarci di aver realizzato un'innovazione "per sostituzione" di vecchie pratiche, e non solo "per affiancamento" sperimentale, le cosiddette "best practices". Noi non volevamo "best practices", ma semplicemente un

modo nuovo di lavorare che fosse realmente adottato da tutti, da tutta la struttura.

L'occasione fu un concorso per l'assunzione di un certo numero di figure professionali in Regione. Avevamo introdotto il protocollo informatico, volevamo che il concorso si facesse passando attraverso il Portale e, quindi, attraverso il protocollo informatico. Questo significava coinvolgere nella gestione delle nuove procedure realizzate da Engineering tutto il Servizio del personale e tutti i partecipanti al Concorso.

Ne parlai con l'Assessore competente: coinvolgere tutta la struttura, il protocollo in rete per tutti, sembrava una follia... Chiedemmo ad Engineering un'assistenza piena, completa. Non si trattava più di un software da produrre, di progetti da realizzare, ma di traghettare una struttura enorme, una quantità sconfinata di persone verso l'adozione di nuove metodologie di lavoro. L'obiettivo era quello di introdurre in modo generalizzato il protocollo informatico in occasione del concorso. Sa quante richieste di partecipazione avevamo avuto?

Quante?

700.000. Ebbene, abbiamo convinto l'Assessore al personale che "si poteva fare". Noi facemmo a fidarci di Engineering, e l'Assessore al personale fece a fidarsi di noi. E ce l'abbiamo fatta: abbiamo gestito tutte le pratiche relative ad un concorso con 700.000 partecipanti attraverso il Portale: dalla protocollazione delle richieste, alla fornitura dei test, alle valutazioni, alla pubblicazione (mezz'ora dopo la conclusione del concorso) dei risultati...

E' stato come doppiare lo stretto di Magellano: dopo quell'esperienza nulla ci sembra più difficile. Se non avessimo fatto quell'operazione, non saremmo mai partiti con il protocollo informatico.

Dia qualche altro numero...

Ecco, guardi, ho qui qualche dato: nel 2003 abbiamo protocollato un milione di documenti che nel 2004 sono diventati 1.200.000, mentre le sole delibere sono state, nell'ultimo anno oltre 40.000. Le persone complessivamente coinvolte nelle procedure di protocollazione informatica sono risultate essere alla fine 1800: non male, vero?

E' stata, credo, anche la trasformazione rapida della macchina burocratica, insieme ad altri episodi di buon governo, certo, a far parlare della Regione Campania in termini nuovi: e se siamo piaciuti alla Banca mondiale, che ci ha additati a modello, questo vuol dire che abbiamo lavorato bene.

Tra me e me ho fatto, dopo quell'esperienza, una riflessione: mi son detta che un'azienda che non avesse avuto una proprietà definita e carismatica come quella di Engineering non avrebbe avuto la capacità di impegnarsi tanto, sulla parola, sulla fiducia. Una società con un azionariato frazionato, anonimo, una multinazionale non avrebbe dato quanto ha dato Engineering. Tra i cui punti di forza metto una proprietà in grado, anche se non fisicamente presente, di dare la rotta, di sentirsi partner, di fare strategia sul campo.

Quindi voi non vi siete limitati, questa volta, a fare solo la "Napoli-Portici", non vi siete accontentati di "inaugurare" un'innovazione.

Sì. Vede, noi abbiamo una grande responsabilità: la PA è l'unica industria che tira in Campania. Da come si comporta la PA deriva, in buona misura, il comportamento dei soggetti operanti sul mercato, soprattutto di quelli che operano come fornitori della PA. Per questo è importante spendere i soldi, spenderli bene ed essere esigenti con i fornitori. Noi il mercato, credo, lo abbiamo rivitalizzato...

Ma come è possibile tenere questo passo? Cosa succederà quando i soldi della Regione, i fondi strutturali finiranno?

Dobbiamo fare al meglio quel che ci tocca fare oggi: chiarire gli obiettivi programmatici, pianificare bene l'impiego delle risorse, utilizzare al meglio i fondi di cui disponiamo. Ogni attore deve svolgere esattamente il compito che gli è proprio, senza fare invasioni nei campi altrui.

Ai Comuni noi diciamo: presentate dei progetti, che siano ben fatti. Noi li finanziamo, purchè siano coerenti con le politiche decise dal Governo regionale e con i requisiti tecnici definiti. Ricordate, inoltre, che quel che vien fatto con i soldi della Regione è della Regione. E questo è molto importante ribadirlo, perché diversamente come faccio a capitalizzare, a beneficio di tutti, quanto si va realizzando con i fondi pubblici?

In effetti ci sono casi di piccole e grandi devianze istituzionali: la Provincia che si mette a fare, impegnando milioni e milioni di Euro, il Portale dei tributi locali per conto dei Comuni (che, ovviamente, si è guardata bene dal consultare) non solo spreca risorse, ma dà un segnale distorto al mercato (il riferimento è ad una gara indetta qualche tempo fa dalla Provincia di Napoli, ndr). E' un modo equivoco e dannoso di occuparsi dei Comuni, di quelli più piccoli, meno capaci di provvedere a sé.

Solo riscoprendo le funzioni istituzionali si può fare vera innovazione. L'informatica è un mero strumento, al più, un'occasione. Non è l'e-government che cambia lo scenario, ma la restituzione a

ciascun Ente del suo ruolo istituzionale. Su questo tema vedo una grande differenza tra il nostro approccio a gestire i processi di e-government e quello adottato a livello nazionale.

In questa regione abbiamo proposto l'e-government anche a pasticceri, artigiani, falegnami, imbianchini. Infatti, all'interno di corsi professionali finalizzati ad insegnare come fare i dolci, tagliare i capelli, fare un impianto elettrico, etc. abbiamo insegnato anche come internet può essere "utile per il mestiere": per colloquiare con la Camera di Commercio o con la Regione, per inoltrarci la certificazione relativa ai fondi utilizzati via internet. E' accaduto, così, che oltre 300 artigiani abbiano chiesto il certificato digitale per avere connessioni sicure su Internet e interagire con il nostro Portale. Innovazione è anche questo. Sono i reali processi di coinvolgimento e di partecipazione a chiamare in causa l'informatica, non viceversa.

Ha parlato, poco fa, dei piccoli Comuni...

Sì, e delle gestioni associate, per arrivare al tema dei Centri Servizi (il tema dei CST, Centri Servizi Territoriali, promossi e finanziati dal Governo per coinvolgere i piccoli Comuni nei processi di e-government, è di grande attualità, ndr).

Il tema dei piccoli Comuni è complesso e non sempre le strategie sono chiare. Esiste, è vero, una pluralità di competenze che si sentono chiamate in campo. Nella nostra realtà, c'è l'Assessorato agli Enti locali che è competente, e che mobilita risorse per favorire le gestioni associate di piccoli Comuni di funzioni e servizi istituzionali. Noi siamo competenti per le gestioni associate aventi per oggetto l'utilizzo condiviso di servizi e risorse tecnologiche... E' chiaro che c'è un potenziale se non di conflitto, quanto meno di mancato coordinamento delle linee d'azione.

Abbiamo deciso di non prevaricare chi, in Regione, si occupa dal punto di vista delle competenze istituzionali, dei Comuni. Cerchiamo di tenerci informati sulle loro iniziative; ci tengono informati. Noi proviamo a suggerire approcci metodologici che ci portano pensare ai governi locali operanti nella regione come ad un sistema. In questi casi è sterile rivendicare competenze, bisogna rendersi utili. Cerchiamo di assicurare un lavoro di back office: a noi non spetta la ribalta, il nostro lavoro deve essere una componente, non in vista, di quello altrui...

Del resto, la situazione dei Comuni, in Campania, è di per sé complessa: le funzioni di rappresentanza politico-istituzionali sono deboli, al loro posto si affermano forme spurie di rappresentanza della cui utilità c'è da dubitare seriamente.

Parliamo del Sud. Possiamo dire che Engineering, come altre aziende insediate nel Sud, è portatrice di una "colonizzazione positiva"? Quanto è importante, per lei, difendere o favorire l'affermazione della "campanità" delle aziende operanti in Campania?

Non è questa la logica con la quale ci muoviamo: guardi al caso del Distretto dei materiali compositi (grande centro di ricerca a Napoli, ndr): aziende che non sono campane vengono a radicarsi qui, a lavorare qui perché qui ci sono le opportunità. Opportunità finanziarie, certo, ma anche cervelli, una capacità di produrre conoscenza che poche altre zone d'Italia possono vantare.

Se la ricerca si fa qui, il problema della campanità si risolve. I posti di lavoro nelle fabbriche sono importanti, ma il problema è quello di una classe dirigente che, nel sud, sia in grado di affermarsi e, quindi, di promuovere politiche di sviluppo e di attirare risorse.

La vera differenza tra Nord e Sud è fatta dal numero di teste pensanti sul totale... E' il loro numero che determina il fattore di attrazione delle imprese. Se ci sono cervelli ci sono anche le aziende. La Campania non è un territorio di conquista. Ma è importante continuare a parlare della Campania: non essere dimenticati, ignorati.

Rossano Bagnai

Vice Direttore generale della banca Monte dei Paschi di Siena

Lei è il Vice Direttore generale del Monte dei Paschi di Siena, responsabile, tra l'altro, di Organizzazione e Informatica: lei rappresenta, dunque, l'interlocutore di più alto livello di Engineering.

Non ho rapporti frequenti con Engineering: una volta ogni tanto esamino la situazione complessiva del nostro rapporto con i fornitori e, quindi, anche di quelli con Engineering. Poi, una volta l'anno in linea di massima, incontro i suoi vertici, magari in una circostanza conviviale, per valutare le linee di sviluppo futuro, le strategie da seguire. Come lei sa, noi siamo anche azionisti della società, sia pure per una piccola quota.

Nell'ordinario, i rapporti sono tenuti dai responsabili della struttura della banca preposta alla gestione dell'informatica con l'ingegner Alfredo Belsito e la dottoressa Giuseppina Volpe, da sempre, che io ricordo, il presidio più autorevole di Engineering presso di noi.

Sì, Engineering è un fornitore, se posso esprimermi così, privilegiato tra quelli cui la banca fa ricorso, un privilegio frutto di meriti acquisiti sul campo. Sin dall'inizio, a differenza di molte altre società, Engineering si è distinta per la sua capacità di "servire" il cliente: forse perché non aveva prodotti suoi da imporre, soluzioni preconfezionate da promuovere. Noi, al Monte, abbiamo sempre cercato, nei limiti del possibile, di fare da noi, di progettare noi i nostri sistemi informativi, di non essere dipendenti da fornitori di prodotti, e per una strategia di questo genere Engineering si è rivelato il fornitore per eccellenza, anzi più che un fornitore, ormai, vista la continuità nel tempo del rapporto, e la sua rilevanza in termini economici.

Certo può accadere, ed è accaduto, di dover fare ricorso al mercato per acquisire soluzione belle e pronte, a fronte di urgenze, di scadenze improrogabili, ma si tratta di circostanze rare.

Momenti critici del rapporto?

Pochi. Possono essercene stati per via di dinamiche interne alla banca. All'inizio, ad esempio, della mia gestione, nel 95-96, ci fu un problema nell'ambito della "gestione titoli". A seguito di cambiamenti di contesto, normativi e procedurali, si creò l'esigenza di un cambiamento improvviso e significativo rispetto alle procedure fino ad allora in uso, che erano state realizzate da Engineering. Di fronte all'alternativa: adattare la soluzione Engineering o rivolgerci ad un altro fornitore, decidemmo per questa seconda ipotesi, e scegliemmo una soluzione di mercato. Bene: Engineering non fece una piega, continuò a dimostrare la solita disponibilità ed, anzi, ci aiutò ad integrare il nuovo prodotto nel resto del sistema informativo della banca. Esempio di grande flessibilità e saggezza commerciale.

Un'altra situazione di crisi si è verificata più di recente: negli ultimi anni il leit motiv di tutte le banche è la riduzione dei costi, su tutti i fronti, compreso quello del ricorso a società esterne. Nel nostro caso, poi, come in altre realtà bancarie di grandi dimensioni, il problema era accentuato dal fatto che ci eravamo riempiti di informatici provenienti da banche che nel frattempo avevamo incorporato, e non potevamo lasciarli senza lavoro per far lavorare società esterne.

Proponemmo, quindi, ai nostri fornitori un taglio significativo dei budget, sia nei valori assoluti che nelle tariffe. Ancora una volta la flessibilità di Engineering è stata tale che, alla fine, conti alla mano, abbiamo verificato che il suo fatturato con noi non si è ridotto. Abbiamo cioè "dovuto" continuare a servircene.

L'internet banking, le banche straniere, gli sportelli leggeri...

Ho una mia convinzione. Il Web ha provocato, negli anni passati, una sbornia collettiva: ricordiamo tutti le follie in borsa sui titoli di Tiscali, di e-Biscom, di Finmatica. Una droga collettiva. Le banche si sono accorte del bluff solo quando si sono viste impantanate. Un tributo alla follia collettiva l'abbiamo pagato tutti, anche noi, anche Engineering. Insieme avevamo fatto MontePaschinet, e ci abbiamo rimesso un sacco di soldi, ma abbiamo fatto esperienza.

Quale avrebbe dovuto essere la missione di MontePaschinet?

Il Monte dei Paschi di Siena è, tradizionalmente, una banca che opera molto con gli Enti locali: Comuni in particolare. Per loro conto gestiamo direttamente i servizi di tesoreria e, attraverso una apposita società, il servizio di riscossione tributi.

L'obiettivo di MontePaschinet era quello di dare servizi on-line ai cittadini, in particolare mediando servizi e adempimenti: pagamento di tributi locali, come Ici e Tarsu, di servizi locali, dai parcheggi agli asili. Ma non ha funzionato. Per varie ragioni, non ultimo il fatto che lavorare sui tributi non fa marketing, nemmeno se lo si fa on-line. Altra cosa è gestire le tesorerie dei Comuni, ma mettere insieme tesorerie e gestione dei tributi non è una buona cosa. Ma al di là di queste considerazioni, specifiche del settore nel quale la banca voleva operare con MontePaschinet, c'erano problemi di scenario più generali.

Si era in una stagione nella quale gli affari di natura finanziaria tiravano di più delle attività industriali. Molte aziende, allora, hanno deciso di convertire il loro business, e mal gliene incolse. Tutto ciò detto, bisogna ammettere che i nuovi sistemi di home banking si affermano sempre di più, soprattutto man mano che le nuove generazioni di clienti entrano nel giro. La banca, ormai, opera attraverso internet e i telefonini, e il processo è irreversibile. La situazione, oggi, è questa: gestiamo gli stessi volumi di attività di 15 anni fa con uffici dalla metratura ridotta del 50% con la metà delle persone. Sta cambiando il modo di essere banca. I clienti anziani vogliono ancora il contatto personale, al sud anche, ma in generale il contatto via rete con la banca tende ad affermarsi sempre di più. La sbornia, ammettiamolo, ci è servita per apprendere la lezione. La scelta fu di avviare l'esperienza di MontePaschinet con un partner e scegliemmo Engineering, perché nessuno di noi era in fondo così convinto della nuova strada da avventurarsi da solo, né noi né loro. Ne sono derivati molta delusione e qualche apprendimento, per il momento: sì, abbiamo realizzato un po' di servizi al cittadino, per questo o quel Comune, ma non si fanno affari così. Gli Enti locali non sono pronti, e non sono disposti a pagare servizi innovativi, né si rendono conto delle implicazioni amministrative e gestionali. Coltivando attese miracolistiche su vane promesse dei fornitori di software, spendono un sacco di soldi in prodotti e soluzioni che non servono, che non sanno utilizzare.

La Pubblica amministrazione locale, in fondo, è caratterizzata da un processo produttivo affine a quello bancario, almeno per alcuni aspetti. Eppure travasi di esperienze non ci sono. Come mai?

Sì, lei ha ragione. E' vero, infatti, che tutto il funzionamento della banca ruota attorno all'anagrafica del cliente, proprio come accade in un Comune, con l'anagrafe tributaria, il sistema sanitario o scolastico.

Nei fatti, però, le banche sono state costrette a confrontarsi con il mercato, le Pubbliche Amministrazioni no, o almeno, non ancora. Provi a fare un confronto tra come è gestita l'anagrafe di una banca e quella di un grande Comune o l'anagrafe tributaria, e avrà un'idea di quel che le sto dicendo: duplicati, sprechi, inefficienze, collegamenti inesistenti o ridondanti. Ecco, almeno su questo fronte, le banche si sono mosse, il settore pubblico non ancora. Anche per questo il sistema delle Carte stenta a decollare nella PA.

Fino agli anni '50 e '60 c'era una maggiore prossimità tra le culture organizzative di banche e PA nel nostro Paese: l'avvento dell'informatica e della competizione di mercato ha distanziato i due mondi. Fa eccezione il mondo delle Esattorie che, lavorando per un solo cliente, la PA appunto, è rimasto legato alla cultura del suo unico cliente.

I personaggi di Engineering che lei conosce?

Più di tutti, come le ho detto, Belsito e Volpi. Poi l'ingegner Pandozy. Quando li conobbi, mi colpì molto, nei primi due, una caratteristica che poi imparai a riconoscere come distintiva anche di altri: la tutela ferrea, inflessibile degli interessi della loro società. Quest'atteggiamento era, nei due, così pronunciato che all'inizio mi convinsi che loro fossero tra gli azionisti di Engineering. Mi accorsi

poi che si trattava di una caratteristica non delle persone, ma della più generale cultura aziendale. Insomma le trattative, loro, le impostavano sempre fissando bene i paletti attorno agli interessi irrinunciabili della loro società e poi, a partire da questi, facevano ogni possibile sforzo per soddisfare le esigenze del cliente. Il meglio delle loro energie viene tuttora impiegato per rendere compatibili gli interessi della banca con quelli della società. E se dopo 10 anni Belsito e Volpe sono ancora lì, vuol dire che la strategia commerciale di Engineering è davvero valida.

Di Cinaglia mi colpisce l'impegno diretto nelle vicende aziendali. Lo vedo a cena, qualche volta, quando facciamo insieme un po' di strategie. Forse è proprio Cinaglia la fonte della cultura di Engineering.

E' cambiata Engineering dopo la quotazione in borsa?

No, nel modo più assoluto. E' rimasta quel che è sempre stata: una struttura nella quale c'è l'impegno diretto della proprietà nelle vicende di tutti i giorni. Questo non ha impedito alla proprietà di dare all'azienda una struttura che garantisca un funzionamento che prescindendo dalla presenza dei fondatori, ma questo è stato fatto prima della quotazione. E' evidente, insomma, che stanno curando con la massima diligenza possibile il cambio generazionale.

Parliamo di Engineering nel quadro dell'informatica in Italia.

In Italia ci stiamo impoverendo su molti fronti. Negli anni passati si poteva dare l'avvio a progetti di sistema, per il sistema Italia, che abbiamo trascurato per via del particolarismo, del provincialismo, della grettezza del nostro approccio ai temi dello sviluppo e dell'innovazione. Le banche, ad esempio, si sono decise ad adottare un sistema unico di pagamento con l'estero perché sono state costrette a standardizzare le loro soluzioni, ma da sole non ci sarebbero mai arrivate, o ci sarebbero arrivate con 700 soluzioni diverse, tante quante erano le banche alcuni anni fa.

Per quanto riguarda l'adeguamento dei sistemi all'interno del contesto italiano, non siamo capaci di darci regole standard, di unificare le soluzioni. La banca "A" teme che la banca "B" possa avvantaggiarsi se ambedue condividono una soluzione. Lo stesso, come le dicevo, vale per la PA, per la razionalizzazione delle anagrafi. E così abbiamo, negli anni, investito un sacco di risorse, abbiamo coltivato l'illusione di innovare e di creare occupazione, ma di fatto stavamo imbellettando culture gestionali provinciali. Alla prima prova, al primo confronto con altri sistemi, ci siamo accorti di aver costruito sulla sabbia. Guardi il caso Finsiel.

Siamo leader nel mondo nell'uso dei cellulari, ma non facciamo ricerca e non innoviamo. Mi chiedo se sia stato giusto far morire l'Olivetti. Oggi abbiamo, a voler semplificare, l'IBM che è l'unico costruttore al mondo di MainFrame, e noi banche ne facciamo ancora gran uso, e poi abbiamo Microsoft. Era proprio necessario ridursi così?

Il problema c'è. La ricerca si fa solo in America. L'Europa è perdente e, nell'Europa, l'Italia lo è più di tutti gli altri Paesi. Forse non c'è più tempo per ravvedersi, ma non possiamo non ammettere di aver mandato il cervello all'ammasso. Dell'informatica abbiamo bisogno, e ne avremo bisogno sempre, non ne potremo mai fare a meno. Partiamo, allora, da una considerazione di base: siamo colonizzati, cosa possiamo fare per esserlo un po' di meno? L'outsourcing generalizzato è dietro l'angolo: per ragioni di costo potrà diventare conveniente portare in Romania o in India, ad esempio, tutta l'informatica di una banca. Certo, in questo modo risparmieremo, e rinunceremo ancora una volta a impiegare l'intelligenza, e saremo sempre più prigionieri di meccanismi a noi estranei, ma capaci di vincolare i nostri comportamenti. Per questo MPS vuole continuare a fare da sola.

Le banche estere costituiscono una minaccia?

Le banche estere possono rappresentare una minaccia solo se comprano le banche italiane, le loro reti. Diversamente ce lo vede, lei, il risparmiatore italiano aprire un conto all'Amro Bank? Non è detto che grande sia bello. Piccole banche possono anche essere efficienti. Il futuro è a tinte miste: vorrei una MPS grande con l'efficienza di una piccola banca. Anche per questa ragione il gruppo

MPS salvaguarda i marchi e le identità aziendali delle banche controllate, anziché fonderle in una grande banca.

Quanto spende il MPS all'anno per l'ICT?

L'intero sistema MPS spende circa 180 milioni l'anno, tra prodotti e servizi, all'interno dei quali vi sono anche quelli comprati da Engineering. Secondo Banca d'Italia siamo tra i più efficienti, e posso dirle che il nostro strumento di home banking è tra i migliori disponibili sul mercato. Engineering ci ha aiutato a realizzarlo.

15-4-2005

Aleardo Benuzzi

Vice Presidente del gruppo Hera e Presidente di Famula on-line SpA, società per i servizi on-line del gruppo Hera.

Può dirmi brevemente di Hera e Famula?

Certo. Il gruppo Hera nasce nel 2002 a seguito della fusione di 12 aziende municipalizzate operanti nel territorio che va da Bologna al mare.

Famula on-line è più vecchia di un anno: nasce nel 2001 ad opera di SEABO, la più grande delle 12 multiutilities confluite in Hera, di proprietà del Comune di Bologna e di Engineering, che si aggiudicò la gara per l'individuazione di un partner tecnologico che la SEABO, appunto, aveva indetto. La SEABO cercava, infatti, un partner per innovare il proprio sistema informativo e per proporsi come operatore, nel mercato dei sistemi informativi, al servizio di altre utilities e di Enti locali...

Enti locali?

Sì, per la gestione, ad esempio, delle anagrafi comunali, dei tributi, della contabilità, del personale, etc.

Engineering fu scelta – io allora svolgevo un altro lavoro, e non fui coinvolto nella scelta – per le sue competenze nell'ambito della PAL e, credo, per il grande credito maturato nella gestione di servizi per conto del Comune di Bologna.

Torniamo ad Hera.

Con la nascita di Hera, che avviene 15 mesi dopo Famula, cambia completamente il contesto nel quale quest'ultima si trova ad operare. Il committente cambia: non più SEABO ma un insieme di dodici multiutilities raggruppate in Hera.

I servizi offerti sono abbastanza tradizionali: raccolta rifiuti, servizio idrico e distribuzione del gas; e energia, in quanto la municipalizzata di Imola produceva, e produce tuttora, energia elettrica, con una centrale a metano.

Per la verità Hera si è affacciata anche su servizi non tradizionali ed, in particolare, sulle telecomunicazioni, con la società Acanto.

Quanto all'assetto azionario, è presto detto: Hera è posseduta per il 54% da Comuni emiliano-romagnoli che vanno, come ho già detto, da Bologna al mare; per il 15-16% da Fondazioni bancarie locali e aziende del movimento cooperativo. Il restante 30% è posseduto da circa 90.000 investitori che sono cittadini utenti dei nostri servizi. Questo è il risultato del nostro radicamento sul territorio.

Il fatturato del 2004 è stato di 1,6 miliardi di Euro, gli addetti sono circa 5.000. Il gruppo è anche molto profittevole: gli utili, quest'anno, sono stati pari a 6 centesimi per azione per un totale, se non ricordo male, di circa 60 milioni di Euro.

Veniamo ad Engineering: entrata al servizio di SEABO, si trova a dover cambiar padrone.

Dopo un anno dall'avvio, il compito principale diventa quello di fare di 12 ambienti ICT preesistenti un unico sistema: non di unificarli, ma di costruirne uno ex novo.

I sistemi in uso erano piccoli, frammentati, molto personalizzati. Nessuno di essi poteva candidarsi ad essere adottato dagli altri. L'unica soluzione era orientarsi verso una piattaforma solida, referenziata: abbiamo scelto, d'intesa con Engineering, SAP/R3, sulla quale avevamo cominciato a lavorare già per SEABO. L'obiettivo, sin dall'inizio, era chiaro: avvalerci di SAP per la componente gestionale e di fatturazione, e costruire attorno a questo sistema, del tutto nuovo, il modello organizzativo del gruppo. Tutto il resto, che pure costituisce parte essenziale di un sistema informativo di una multiutility – la gestione degli impianti, delle reti, delle risorse umane, di fatto non gestibili da SAP - avrebbe dovuto interagire e integrarsi con SAP.

Famula è stata pienamente dedicata a questo compito da realizzare nel triennio 2004-2007, che prevede la completa traslazione dei sistemi: da 70 sistemi informativi e prodotti ancor oggi in uso passeremo, alla fine del 2007, ad averne sì e no 10, tutti integrati con SAP.

Tenga conto che questo processo avviene all'interno di un contesto organizzativo diversificato, complesso, con inerzie comportamentali riconducibili a tante e differenti culture aziendali che tendono naturalmente a piegare le fasi realizzative del nuovo sistema informativo secondo modelli preesistenti. Qui ci imbattiamo in problemi di impianto teorico: viene prima l'organizzazione o il sistema? Non è detto che il modello organizzativo preceda la definizione del sistema informativo: è vero, piuttosto, che le due realtà tendono ad interagire, e non di rado si utilizza la leva del sistema informativo per modellare gli aspetti organizzativi. E' la scelta che noi abbiamo fatto, che abbiamo dovuto fare per superare ogni resistenza. Ogni azienda conferita, infatti, era convinta di avere il miglior sistema informativo dell'universo, aveva una forte identità aziendale che si alimentava, anche, della familiarità con gli strumenti di gestione in uso. Si può dire che Hera abbia rappresentato un'innovazione voluta dai politici e osteggiata dai tecnici?

No. Certamente è stata fortemente voluta dai politici, ma è stata convintamente assecondata dai tecnici, che ne vedevano i vantaggi economici anche se sul piano, poi, dei comportamenti minuti abbiamo avuto molti problemi. Certo, senza la politica non si sarebbe fatta Hera. Un esempio di buona strategia, di lungimirante strategia: Hera rappresenta un'aggregazione unica di queste dimensioni tra quelle realizzate sul mercato italiano.

C'è stato il precedente delle banche a favorire l'operazione Hera, un precedente negativo per la nostra regione. Quando è cominciato il fenomeno della concentrazione delle banche, le nostre banche, quelle emilianoromagnole, sono state tutte assorbite da aggregazioni che avevano la testa altrove: la Banca del Monte di Bologna e Ravenna e il ROLO sono finiti a Unicredit; la Cassa di Risparmio di Bologna è confluita nel gruppo IMI San Paolo, e così via. Oggi non ci sono più nella Regione banche di riferimento per il territorio che abbiano, oltre agli sportelli, anche la direzione.

Bruciati da queste esperienze, abbiamo imparato a muoverci. Anche se con le municipalizzate era più facile che con le banche, perché le aziende erano dei Comuni, direttamente "sottoposte" al governo della politica.

Quali sono le ambizioni territoriali di Hera?

Di perseguire uno sviluppo ragionato. Non a macchia di leopardo, non ad ogni costo. La prima condizione da rispettare è quella della continuità territoriale. Insomma, pensiamo alle Marche e, se si creano le condizioni, al Veneto. La seconda condizione è che il modello Hera non si snaturi.

Lo definisca questo modello

Hera non è una holding di partecipazione, ma ha carattere industriale: le Società Operative Territoriali – le SOT, come le abbiamo chiamate con un acronimo, in pratica le 12 aziende preesistenti, hanno il compito di erogare il servizio, di mantenere e sviluppare il rapporto con il mercato di riferimento. Il modello garantisce un certo equilibrio tra accentramento di funzioni strategiche e deleghe operative, attraverso un decentramento sul territorio che conferma al territorio di non essere stato espropriato. Obiettivo, questo, mai acquisito una volta per tutte.

Al centro vi sono le funzioni strategiche: acquisti, finanza, sistema informativo, investimenti, l'impiantistica, le politiche del personale, relazioni industriali, anche quando il personale sia dipendente dalle SOT.

Ecco, quando le dicevo della seconda condizione, a questo mi riferivo: siamo disposti ad acquisire partecipazioni a condizione che siano coerenti con il principio della continuità territoriale e del nostro modello, accentrato-decentrato, di gestione. Se no, preferiamo rinunciare.

Questo modello, del resto, ha una sua attrattività se è vero che abbiamo acquisito da poco la municipalizzata di Ferrara ed ora siamo in trattativa con Modena. Oltre, a Nord, non è possibile espanderci perché i territori di Reggio Emilia, Parma e Piacenza hanno creato una loro società e non

appare verosimile, a breve, una fusione tra due società che sono, esse stesse, il risultato di recenti ed impegnative fusioni....

Certo l'ipotesi di un'unica grande società regionale è tutt'altro che campata in aria, non è fuori né della politica né del buon senso, tenendo conto del fatto che le nostre dimensioni non sono ancora adeguate per una competizione, se davvero si sviluppasse. La concorrenza, nelle multiutilities, deve ancora svilupparsi, sia a livello nazionale che europeo. Ma è presto per parlarne.

Prima lei ha fatto cenno alla società Acanto. Che rapporto c'è con Hera?

C'era un tempo, pochi anni fa, che bastava anteporre la vocale "e" a qualsiasi argomento si volesse affrontare ed ecco che quel tema diventava rovente, oggetto di interesse spasmodico, possibile e, spesso, reale approdo di investimenti cospicui.

Sappiamo tutti come sia scoppiata la bolla speculativa: più di qualche lacrima è stata versata su questo fronte. Anche noi abbiamo deciso di ripiegare su quello che sappiamo fare: Acanto, che doveva sviluppare il business delle TLC, non è stata pari alle premesse. Oggi è diventata una risorsa a disposizione della Regione per l'attuazione del piano telematico regionale.

Famula, Hera e Engineering: quali i rapporti tra queste tre entità?

Ho già detto del perché Engineering sia stata scelta come partner tecnologico di Famula e di come le strategie iniziali di quest'ultima – e quindi della partnership con Engineering – siano state in qualche modo stravolte, fermo restando che ogni apporto di Engineering al gruppo Hera passa solo ed esclusivamente attraverso Famula.

Di Engineering abbiamo apprezzato, quasi sempre, la competenza delle persone che riesce a mettere in campo, il profilo orientato al risultato, l'atteggiamento solidale con il cliente.

Certo, la partnership non sempre si è rivelata facile. Ci sono anche difformità di vedute, o meglio: di interessi, a volte tali che ho sentito il bisogno di parlarne esplicitamente con l'ingegner Pandozy, Direttore generale di Engineering.

Può essere più preciso?

Per spiegarmi devo fare un passo indietro: per patti parasociali la gestione tecnico amministrativa della società Famula doveva far capo al socio tecnologico, cioè ad Engineering. Senonché, pur nel quadro di una gestione formalmente inappuntabile, abbiamo dovuto constatare che nella gestione del day by day di Famula era difficile conciliare gli interessi a volte contrapposti dei soci. E questo ha costituito un problema perché ha finito per creare una sorta di frattura nel rapporto tra Hera e Famula, come se questa non fosse una società "di" Hera, ma di Engineering, caratterizzata da un sentimento di estraneità nei confronti della capo gruppo. Insomma, tra Hera e Engineering, Famula correva il rischio di essere sempre più irrilevante come soggetto autonomo e intermedio.

Era questo un rischio che poteva essere evitato? Non so. Certamente gli accordi iniziali favorivano questo rischio e, anzi, autorizzavano, in qualche modo, questa deriva. Abbiamo allora, di comune accordo, deciso di rivedere gli accordi e proprio in questi giorni abbiamo rifinito il vertice operativo della società. In questo modo si è chiusa la parentesi critica dei rapporti con Engineering, che si era aperta verso la fine del 2003. L'occasione fu l'avvio del nuovo sistema informativo per la bollettazione su SAP, di cui le ho già detto.

Famula, non avendo competenze proprie, si era affidata a Sap e Engineering per l'impostazione del progetto, delle soluzioni, del budget, etc.

Si partì nell'aprile del 2003. Pianificazione strategica, analisi, accordo con SAP: tutto confermava che nell'ottobre 2004 il nuovo sistema sarebbe entrato in funzione. Sei mesi dopo l'avvio dei lavori, e dodici prima della consegna, veniamo a scoprire non solo che in sei mesi si è fatto poco o niente, ma che Engineering e SAP, al riparo del guscio di Famula, avevano sottovalutato la complessità del progetto. Questa scoperta colpì negativamente tutti noi, e tanto più ci ha colpito la defaillance di Engineering che pure conoscevamo per le sue molte qualità, e che conosceva il nostro mondo.

Cosa è successo, poi?

Scoprimmo, tanto per cominciare, carenze qualitative e quantitative: Engineering non aveva ancora una sufficiente conoscenza del prodotto SAP per la bollettazione. E le risorse impegnate erano poche e di profilo non adatto.

Ma c'era un altro e più serio fattore di criticità: SAP e Engineering, per un malinteso senso di rispetto del cliente, non si avvidero che l'unico approccio possibile nelle nostre condizioni era quello del "package driven", cioè la soluzione predefinita che va necessariamente imposta ad utenti numerosi e disomogenei, con esigenze esplicite ed implicite contraddittorie – nel nostro caso non dimentichi quello che le ho detto a proposito delle tante anime e tradizioni culturali che compongono Hera. Insomma, non si poteva stare a perdere tempo con le richieste di personalizzazioni di questo e quello, non si sarebbe mai fatto un passo avanti...

Chiamai a Bologna il direttore generale di Engineering e l'Amministratore delegato di SAP Italia. Rappresentai loro la drammaticità della situazione. Evidenziai i costi nel frattempo maturati, molto alti, ed i risultati quasi nulli. Chiesi che si smettesse subito con l'inseguire richieste immotivate di personalizzazioni, Ci fu crisi, e piuttosto seria, al punto di mettere in discussione la sopravvivenza della partnership in Famula. Poi, però, abbiamo trovato le giuste soluzioni, anche se terribilmente costose in termini finanziari e di tempi...

Quali sono stati i rimedi?

È stato reimpostato il team di progetto affidandone ad Engineering, in sostituzione di SAP, la conduzione ed è stato rafforzato il gruppo di lavoro.

Specialisti SAP fatti venire da mezza Europa a lavorare a Bologna. Risorse operative in quantità e qualità adeguate: ad oggi circa un centinaio di persone sono impegnate sul progetto. E poi, finalmente, un diverso atteggiamento nei confronti degli utenti, nella convinzione condivisa anche da Engineering, che l'approccio giusto, quello risolutivo, fosse quello di "forzare" un pò la volontà degli utenti interni, essere più direttivi, più convinti, meno cedevoli di fronte alle richieste dei nostri utenti interni.

A partire dalla individuazione di queste soluzioni, c'è stato un salto qualitativo innegabile nella gestione del progetto, e dal febbraio 2004 il progetto si è incanalato verso una strada più promettente. Gran merito di questo salto di qualità è anche del management interno, in particolare di Marcello Guerrini, Direttore generale della Divisione servizi dell'azienda, che è l'interlocutore operativo del gruppo di progetto di Engineering. E svolge il suo compito in modo implacabile. Senza di lui, e senza la grande capacità di recupero di Engineering, non ce l'avremmo mai fatta.

11-4-2005

Maurizio Bruschi

Dirigente generale dello Stato. Direttore Centrale Finanza Locale.

La sua frequentazione con Engineering risale agli albori. E' così?

Il mio primo contatto con Engineering ebbe luogo, se non erro, nel 1986: ero Direttore della Divisione Organizzazione e Informatica del Dipartimento di Pubblica Sicurezza e avevo la responsabilità della spesa informatica per quel che riguardava la gestione del personale e la logistica. Mi par di ricordare che il mio primo interlocutore sia stato l'ingegner Pandozy, con il quale avevo avuto precedenti rapporti di lavoro, quando lui era in un'altra azienda.

All'inizio ci fu un normale rapporto di committenza da parte dell'Amministrazione che rappresentavo. Si trattava di piccoli lavori, ma attraverso questi cominciai ad apprezzare il modo di operare di Engineering.

Ebbe inizio in tal modo un rapporto che poi, nel tempo, si sviluppò e assunse dimensioni di un certo rilievo, fermo restando l'ambito delle applicazioni curate da Engineering: la gestione informatizzata delle procedure automatizzate del personale della polizia di Stato. I volumi crescevano, anche se si trattava sempre di progetti parziali, di interventi su sottoinsiemi. Il grande progetto relativo alla gestione del personale delle forze di Polizia non s'è ancora fatto.

Subito dopo conobbi i fondatori, la storia della società e i legami con Cerved.

Apprezzai subito di Engineering un tratto che imparai a riconoscere come distintivo della società: la volontà di conoscere il cliente, il suo profilo, la sua organizzazione, i suoi fabbisogni, le persone, i rapporti, prima ancora di elaborare un'offerta, di pensare all'affare; e chi, per me, ha personificato più di tutti questo atteggiamento è stato Michele Cinaglia. In questo modo i rapporti con il cliente nascevano sulla base di una grande concretezza.

Rosario Amodio si è subito rivelato, invece, come la personificazione dell'imprenditore capace di dare al cliente sicurezza, tranquillità: egli trasmetteva la certezza che ci si affidava ad una società che lavorava per creare un rapporto stabile nel tempo, e non solo per consumare una commessa. Sono passati quasi venti anni da quando ebbi queste prime impressioni, ed Engineering non è cambiata: restano immutate la sua concretezza, la sua affidabilità, la sua capacità di conquistare la fiducia il cliente. E' proprio questo elemento che vorrei sottolineare: la capacità dei due fondatori di fare scuola in tema di rapporto con il cliente, di educare i "commerciali" a coltivare la competenza nell'analisi dei problemi e la cura del rapporto, anche personale, con il cliente.

Fatti, questi, che in momenti critici, come quando ad esempio si richiedeva di lavorare anche senza la formalizzazione di un contratto che, certo, prima o poi ci sarebbe stato, ma che intanto per le lungaggini burocratiche non c'era, hanno segnato una diversità sostanziale tra Engineering ed altri fornitori.

Non fosse stato per la lettura dei bilanci ogni anno, se avessi dovuto giudicare solo dalla qualità dei rapporti che Engineering intratteneva con me, non mi sarei mai accorto che la società stava crescendo così tanto, fino ad essere quotata in borsa.

Ha fatto riferimento agli altri fornitori: quali altre differenze, se ce ne sono, ha colto tra il comportamento di Engineering e quello di altre società ICT con le quali ha avuto a che fare?

Intanto, il fatto che Engineering sia italiana per noi, per me, è sempre stato un motivo di conforto, di naturale simpatia, di sintonia. A questo pregiudizio, per così dire, favorevole si aggiunga che con Engineering non abbiamo mai avuto problemi: gli impegni assunti sono sempre stati rispettati, e le assicuro che lavorare sull'amministrazione del personale di Polizia non è una cosa semplice. Il nostro era un settore cruciale, gli stipendi sono cambiati in 30 anni mille volte, il personale naturalmente si aspettava gli aumenti appena decisi e noi non potevamo permetterci di creare malumori o di causare ritardi nei pagamenti. In questo Engineering, per noi, rappresentava una certezza, una garanzia.

C'è qualche progetto che avrebbe voluto realizzare con la partecipazione di Engineering e non è stato possibile portare avanti?

Cosa si sarebbe potuto fare e non si è fatto? Non eravamo in pochi a ritenere che fosse opportuno superare il monopolio IBM per quanto riguardava la gestione del sistema informativo della Polizia. Io personalmente ero favorevole a coinvolgere una società italiana, ma non ho mai forzato più di tanto. In una prima fase ero responsabile della gestione degli impianti tecnici, delle reti, dell'acquisizioni di hardware, ma la gestione della banca dati non dipendeva da me. E il vertice del Dipartimento di Polizia, che aveva la responsabilità delle applicazioni e dei contenuti, non ha mai fatto un passo verso la diversificazione dei fornitori: si sosteneva che rimuovere il monopolio IBM avrebbe arrecato più danni che benefici. Per la logistica, l'amministrazione del personale si poteva diversificare, per il sistema informativo più squisitamente operativo, no.

Veti politici?

Non credo, difficile da dire. Certo, la struttura resisteva, almeno fino a poco tempo fa. Si è dovuto attendere il 2004, quando, dopo 40 anni di affidamenti diretti all'IBM, le prime applicazioni sono andate a gara: sono state Getronics e Siemens ad aggiudicarsele.

Poi lei qualche anno fa ha avuto un'esperienza in AIPA..

Sì, poi sono stato per più di due anni in AIPA. Ovviamente i rapporti con Engineering li ho mantenuti e ho avuto modo, nel mio nuovo ruolo, di riflettere spesso su strategie e assetti della società. Ne ho parlato, qualche volta, anche con Cinaglia e Amodeo...

Mi chiedevo: Engineering è adeguata ad operare quale partner della PA? Qualche dubbio al riguardo l'avevo, soprattutto se pensavo alla sfida rappresentata dai grandi progetti che avrebbero potuto decollare (e che ancora attendono di decollare). Beh, Engineering qualche debolezza su questo fronte l'aveva, forse ce l'ha tuttora.

Secondo me, ad esempio, Engineering presidia poco la PA, fa poco per conoscerla dal di dentro; considerando le sue dimensioni e i suoi mezzi, le sue potenzialità, Engineering dedica poche risorse allo studio, alla conoscenza delle dinamiche in corso, alle nuove linee di tendenza. Insomma Engineering mi pareva che si muovesse come se la PA non fosse un mercato strategico. o come se lo fosse diventato solo per caso e non fosse necessario presidiarlo più di tanto.

Io avrei dedicato più risorse: la PA è un mondo che va solleticato, tende all'inerzia, di per sé non sa innovare, deve essere messo di fronte alle opzioni strategiche. Engineering cura poco questo fronte, che è quello di coltivare la domanda; come del resto lo curano poco le altre società, ma da Engineering, visto il suo "culto" del cliente, ci si sarebbe aspettato, ci si aspetterebbe qualcosa di più.

La PA non sa sempre di cosa ha bisogno, non conosce a fondo le soluzioni di cui necessita, gli alti funzionari pubblici non sempre colgono la drammaticità dei problemi nei quali quotidianamente vivono, nè sono travolti da una grande voglia di trovare soluzioni.

Insomma, una società che voglia affermare una sua leadership su questo mercato non può limitarsi ad aspettare il bando, deve lavorare prima, deve produrre conoscenza, deve diventare un centro di competenza sui problemi della PA che intende affrontare.

L'atteggiamento di Engineering è quello di chi, invece di approfondire i problemi, preferisce attendere la gara, come gli altri...

Quali in sintesi, secondo lei, i caratteri tipici del "modello" Engineering?

Patriarcale, padronale, manageriale, a seconda delle circostanze, dei clienti, degli interlocutori, dei problemi: una sapiente miscela delle tre componenti ha caratterizzato per lunghi anni il comportamento di Engineering sul mercato che io conosco. E poi, una mirabile macchina per vincere le gare.

Innovatori no, non direi... Anzi, c'è stato un momento, all'inizio degli anni 90, che Engineering ha rischiato di grosso: internet cominciava ad affermarsi e loro si attardavano ancora sul COBOL, e ne andavano fieri. Hanno corso il rischio di perdere il treno. Poi hanno recuperato.

A mio modo di vedere, Engineering alcune occasioni le ha perse: è stata assente dal progetto sulle impronte digitali e un'altra occasione non colta è stata quella della carta di Identità elettronica.

Su questi fronti Engineering, per il timore di schierarsi, forse, su questa o quella opzione tecnologica, non ha voluto o saputo essere presente. Ha fatto bene? Ha fatto male? Non so, anche se poi ha insistito per lungo tempo con costose soluzioni di nicchia, con tecnologie di rilevazione di dati e di avvistamento dall'alto di una mongolfiera. Ma qui si trattava di una tecnologia israeliana, e conosciamo tutti bene l'orientamento filo-Israele di Michele Cinaglia per avere una spiegazione plausibile di questa apparente eccezione. A parte la mongolfiera, che io sappia, investimenti su prodotti e soluzioni Engineering non ne ha fatto.

Quale futuro vede per Engineering?

Ci saranno, ci saranno cambiamenti. Chi, tanto per cominciare, raccoglierà l'eredità carismatica dei "padri fondatori"? Buoni manager, certo, sono quelli che servono, sono essenziali, ma basteranno?

Engineering è qualcosa di più, un impasto di tecnica e di capacità politiche, di cultura padronale, patriarcale e manageriale, come ho già detto, un mix di capacità governo di progetti e di rapporti, di cultura e di business. Un unicum. Sarà difficile sfuggire al rischio di omologazione ai modelli dominanti, fatti di cinismo, disinvoltura, a volte di semplice superficialità. Staremo a vedere.

Più di una volta Rosario Amodeo mi ha confessato che i suoi commerciali potrebbero agevolmente guadagnare di più se cambiassero azienda, eppure rimangono in Engineering. Questo qualcosa vorrà pur dire, no?

Come si evolverà il mercato?

Io posso, ovviamente, parlare solo della Pubblica Amministrazione. Ormai è irreversibile il declino, in termini di capacità di spesa e di elaborazione progettuale, della Pubblica Amministrazione Centrale. Il futuro è nelle Regioni e nei Comuni.

Al centro rimarranno alcune funzioni cardine: la Difesa, la Polizia, la fiscalità generale. Non ho dubbi: è sul fronte dei Comuni, delle Regioni e forse anche delle Province che bisogna investire. Al centro si cercherà di resistere, si farà del tutto per non cedere terreno, si guardi cosa succede a proposito del Sistema Informativo del lavoro, il SIL, o per quel che riguarda il sistema informativo sull'Agricoltura, ma la linea più o meno di tipo federalista è segnata ed indietro non si tornerà.

E' interessante notare quel che accade nei due mercati di maggiore interesse per Engineering: la PA si decentra, il sistema bancario si concentra, e gli investimenti in tecnologie ICT ridefiniscono presenze e strategie.

Finsiel ha appena cambiato il suo assetto proprietario, le multinazionali sono venute a più miti consigli, molte società sono state espulse dal mercato. Assisteremo, forse, alla ricostituzione di un fronte dell'offerta di servizi ICT del tutto nuovo.

Questione morale e ICT

Ritengo che la questione morale sia sempre di grande attualità, un grande problema, tanto sta che si è sentito il bisogno di creare un nuovo importante ufficio governativo che si occupi di individuare soluzioni di prevenzione. Non sono certo che le attuali procedure di gara possano mettere un riparo efficace dal malaffare.

L'esperienza di quasi 35 anni di lavoro nella Pubblica Amministrazione mi ha fatto più volte riflettere come un funzionario pubblico si senta più responsabile quando gestisce una trattativa privata che non quando deve organizzare una gara, o gestire una commissione di valutazione.

Non ci sono ricette pronte contro la corruzione. Sarebbe comunque auspicabile che i vertici delle Pubbliche amministrazioni prendessero la buona abitudine di sanzionare sul nascere ogni minimo comportamento non rispondente a correttezza e lealtà.

Una cosa diversa dalla corruzione è la capacità di fare lobby. Fare lobby può essere cosa onorevole e utile, purchè il lobbista sia riconoscibile come tale. E se chi fa lobby in modo efficace sa farsi apprezzare anche per la qualità del lavoro che svolge, allora tanto meglio.

E' quello che accade con Engineering, che ha una grande capacità di aggregare consensi: non c'è nessuno, che io sappia, che ne parli in modo da metterne in dubbio la correttezza e le qualità realizzatrici.

14-2-2005

Dr. Romano De Carlo
Responsabile della Direzione Sistemi Informativi di Banca Intesa Spa

Cominciamo con una presentazione, breve, della sua Direzione.

Intesa Sistemi e Servizi è stata, dal 1998 fino a tutto il 2004, una società autonoma. Io ne sono stato l'Amministratore delegato dal 2002. Dall'inizio di quest'anno la società si è trasformata in una struttura interna alla banca, in una Direzione. Intesa Sistemi e Servizi Spa ha svolto un ruolo strategico nella fase di fusione tra le banche che sono confluite in Banca Intesa: Ambroveneto, Cariplo, e poi, nel 2001, COMIT. Io sono arrivato nell'ottobre 2002, e l'ultimo sistema informativo da integrare era quello di COMIT: il relativo processo per la Divisione Rete è durato fino al 2003. La missione è stata portata a termine con successo.

In effetti si è trattato di un processo molto complesso, avviato ben prima che io arrivassi. Sono state fuse realtà e culture molto diverse tra di loro: Ambroveneto, COMIT e Cariplo. E mentre si procedeva ad integrare il consolidato delle tre realtà bisognava far fronte anche ad emergenze nuove, come è accaduto a proposito del riassorbimento delle anomalie create dalla bolla internet. Qui si è verificato di dover gestire un processo di riposizionamento nel più generale processo di fusione avviato. Abbiamo fatto confluire 7, 8 differenti organici di professionisti, peraltro costituiti da risorse giovani, in un unico gruppo, gestito con coerenza da un unico capo, senza pseudo-coordinamenti inefficienti, e costosi. Questo gruppo inserito nella divisione Rete funziona molto bene. Ora ci resta di integrare la struttura informatica di finanza e tesoreria della Divisione "Corporate" con le risorse informatiche della Banca Caboto, per conseguire una migliore "governance" dei piani di sviluppo del gruppo, una ulteriore razionalizzazione, maggiore efficienza e riduzione dei costi.

Nella struttura che dirigo lavorano circa 1000 persone cui va aggiunto un numero pari di risorse prestate da società con le quali collaboriamo, tra le quali Engineering.

Da quali delle tre banche le più tenaci resistenze?

Ognuno aveva le sue nobili tradizioni da difendere: l'Ambroveneto, era una banca efficiente e ben gestita, rinata dopo il famoso fallimento dell'82, ricostruita ex novo e fortificata da un confronto di mercato aspro dal quale era uscita vincitrice. Era la banca aggregante.

Poi c'era Cariplo, la più grande Cassa di Risparmio del mondo, con la sua ricchezza mobiliare e immobiliare, i suoi collegamenti con il territorio, i suoi successi nella integrazione di altre Casse di Risparmio. Poi la Comit, grande tra le grandi banche di un tempo per servizi innovativi alle imprese: negli anni cinquanta e sessanta la COMIT era il modello organizzativo di riferimento per le altre banche. Tre grandi storie, tre grandi tradizioni, tre culture: metterle insieme non è stato facile.

Engineering ha avuto un ruolo apprezzabile nella integrazione dei sistemi informativi delle tre banche?

C'era, credo, un rapporto di Engineering preesistente con ciascuna delle tre banche. Quando io sono arrivato in Intesa, mi trovai subito a dover contrarre il budget. In tre anni abbiamo perso circa 300 persone e circa 800/1000 collaboratori esterni. E' stato un taglio violento, ma necessario.

In questo contesto Engineering ha dato prova di grande adattamento e flessibilità nell'offerta dei servizi di consulenza informatica. Ma la sua partita vincente l'ha giocata offrendo a Intesa le migliori condizioni per l'acquisto della Società Caridata. Caridata era posseduta al 60% da Banca Intesa: Engineering l'ha rilevata per intero, il 100% delle azioni, con circa 250 dipendenti, che lavoravano soprattutto

sull'amministrazione dei fondi e sui servizi di assistenza applicativa. Il tutto è avvenuto a metà 2004.

Da quando lei personalmente conosce Engineering?

Da prima che nascesse, dalle origini, dai tempi di Cerved, quando Cinaglia, allora Direttore generale della Cerved, appunto, vendeva alle banche il servizio di accesso alle visure camerali. Si trattava dei primi collegamenti telematica: un elaboratore centrale e terminali connessi con modalità “punto a punto”: un terminale, una linea, un utenza.. Allora ero in BNL, ed io avevo la necessità di far collegare un numero elevato di utenti ai dati Cerved. Non potevo accettare di fare tanti contratti per collegamenti punto a punto, ognuno dei quali, peraltro, costava annualmente non poco, circa venti milioni di lire. Così proposi a Cinaglia di realizzare un collegamento Host to Host, cioè di connettere due calcolatori, uno dei quali era quello di Cerved, l’altro quello della Banca, che poi avrebbe distribuito, per così dire, le informazioni Cerved con collegamenti interni. La soluzione presentava indubbi vantaggi reciproci. Facemmo noi lo studio tecnico/architetture, il collegamento si realizzò con successo e questa soluzione divenne lo standard che da quel momento in poi Cerved avrebbe proposto a tutte le altre banche.

La mia opinione su Engineering? Basta veder chi è rimasto sul mercato per avere una risposta. E’ un’azienda ben gestita.. Un’azienda padronale, ma non del tutto. Intanto i padroni sono due, e sempre gli stessi da molti anni, e che due padroni possano aver collaborato così a lungo è davvero fuori dell’ordinario. Ed è ancor più fuori dell’ordinario il fatto che il duo continui a funzionare, e continui a funzionare senza sostanziali cambiamenti anche dopo la quotazione in borsa.

Engineering ha saputo muoversi sul mercato con tempestività. Con tre telefonate si è in grado, in Engineering, di decidere se un affare valga la pena di farlo o meno.

Questa della tempestività nel prendere le decisioni è una grande virtù. Altro che le multinazionali: per quanto paludati e solenni, ai vertici italiani delle multinazionali non ci sono dei veri capi, ma dei semplici portavoce, incapaci di muoversi al di fuori delle procedure e degli ambiti prefissati dai loro quartier generali. Sono vertici che non decidono nulla se non dopo aver sentito chi è al di là dell’Atlantico. O delle Alpi. E non sempre capiscono, o sono attenti, o sono interessati agli specifici scenari italiani.

Il modello vincente è quello di chi sta sui problemi e decide in fretta. L’italianità non è un valore assoluto, però è un dato di fatto che i problemi italiani riescono ad essere presi in carico da chi è italiano meglio e prima da chi italiano non è.

Vede io sono un “pensionato” e molto vecchio del mestiere: ho maturato una ricca esperienza di contatti con una grande quantità di aziende. Oggi la mia posizione non mi espone al contatto con i fornitori e, se non ci fosse stata la vicenda Caridata, i rapporti con Engineering avrebbero seguito il normale protocollo, senza un mio diretto coinvolgimento. Ma la vicenda Caridata, la dismissione di una società non più strategica per la Banca, mi ha messo nella condizione di dover trovare un compratore. Non si trattava di gestire l’acquisto di un software o la scelta di un fornitore, ma di dar seguito ad un incarico di tipo fiduciario che mi era stato affidato dal vertice della banca. Ho dovuto, quindi, operare direttamente e da solo, e questo mi ha consentito di riscoprire Engineering.

Si è trattata di una gestione “fuori sacco”. Sulla stessa base, poi, ho gestito anche la selezione del potenziale partner della Banca per dare in outsourcing l’intero sistema informativo. Poi non se ne è fatto niente, ma devo dire che tra le aziende invitate, quasi tutte multinazionali, Engineering era l’unica non multinazionale ed anche quella offriva le più ampie flessibilità e garanzie di rispondenza ai nostri fabbisogni.

Si può, in generale parlare di declino delle aziende italiane operanti nel settore informatico?

Si. E certamente Engineering non è tra queste, perchè ha una cultura intrisa di antica saggezza contadina: tratto quello che “vedo”, e ciò che non si riesce a vedere, è chiacchiere.. Cultura contadina non vuol dire tanto cultura “dei” contadini, ma cultura della concretezza e del buon senso.. Risorsa che a molte aziende, anche blasonate, manca o è mancata, ed in misura considerevole..

Il declino delle aziende informatiche italiane deriva anche dal fatto che la concorrenza ha portato a comprimere i margini: quindi chi vivacchiava ci ha rimesso. Con noi aziende che nel 2001

fatturavano 37 milioni di Euro, oggi fatturano 17/18 milioni di Euro; chi fatturava 17 milioni di Euro, oggi ne fattura 10. E mi riferisco solo alla realtà di cui ho la responsabilità di gestione, ma è sotto gli occhi di tutti che tutte le aziende operanti sul mercato della finanza cominciano a comprimere i costi. In tale contesto chi ha buon senso sopravvive, e Engineering non sembra perdere terreno.

Del resto Engineering si trova ad operare tra problemi che sono gli stessi per tutte le società di informatica. Ad esempio la selezione delle risorse umane. I nostri giovani escono dalle scuole, dalle università, anche da quelle specialistiche, con conoscenze valide da un punto di vista puramente teorico, ma sono tutt'altro che capaci di "fare", di essere operativi appena assunti.

Quanto è utilmente impiegabile un ragazzo appena laureato in informatica? La selezione e la formazione del personale, dunque, sono fattori determinanti per il successo di un'azienda. E' la capacità di trasferire competenze, di curare le competenze di nicchia, di valorizzare gli investimenti in formazione. La selezione dei quadri fa la differenza.

Che futuro vede per una società come Engineering sul mercato dell'informatica in Italia?

Engineering deve preservare la propria cultura aziendale, i propri valori e la propria struttura, che funzionano in modo egregio.

Non vedrei male alleanze strategiche che integrino le competenze, anche in senso verticale, della società, a condizione, tuttavia, che il management attuale non sia imbrigliato.

Mi ha molto colpito, al riguardo, la figura del Direttore generale, l'ingegner Pandozy, persona di spessore. Ma non sono rimasto colpito tanto dalle sue qualità, quanto per il fatto che i due "padroni", che quanto a personalità non possono lamentarsi, abbiano accettato di essere affiancati da un collaboratore dello spessore di un Pandozy. Il più delle volte, anzi: quasi sempre, i proprietari di aziende, nel nostro paese, vogliono degli yes men. Si circondano di bravi tecnici, di cinghie di trasmissione quasi mai di manager capaci: per questo le grandi famiglie, al passaggio generazionale, si frantumano.. Insomma, bravo Pandozy, ma ancor più bravi Amodeo e Cinaglia, e li cito in ordine alfabetico, lo scriva!

Engineering è una società innovativa?

Non direi. E', piuttosto, una società che brilla per il fatto di saper combinare capacità specialistiche all'interno di una più ampia capacità gestionale. Oggi, in questo settore della integrazione dei sistemi, funzionano meglio le società

32 che hanno un atteggiamento attento a quel che resta, al netto delle mode, ai sistemi gestionali, che non possono cambiare ad ogni cambiar di mode.

Insomma Linux va bene, ma a noi servono, e serviranno ancora molto in futuro, quelli capaci di mettere le mani sui mainframe e al cobol. Il cobol è il buon senso applicato all'informatica.

Se dovessi ricominciare a fare il mio mestiere da zero, in un ambiente completamente nuovo, mi rivolgerei certamente a due, tre aziende. Ed Engineering sarebbe nel mazzo.

15-4-2005

Gaudenzio Garavini

Direttore Organizzazione, sistemi informativi e telematica della Regione Emilia-Romagna

L'incontro con il dr. Garavini è stato preceduto, su sua richiesta, da una mia mail che spiegava le ragioni dell'intervista. Il testo della mail era il seguente:

Non sono un "intervistatore" di professione. Il mio mestiere vero è, se così posso esprimermi, molto vicino al suo: sono stato l'inventore e AD di Ancitel dal 1987 al 2000; ora sono responsabile di una piccola società di consulenza, LGnet, che si occupa di e-government in senso lato;

Ho ricevuto l'incarico, insieme ad altri autori di scrivere parte di un libro celebrativo dei 25 anni di Engineering.

Il mio obiettivo è, dunque, quello di parlare di Engineering e delle sue specificità nel rapporto con il cliente. L'intervista, dunque, al netto delle mie capacità, vorrebbe cogliere, come si suol dire, due piccioni con una fava: celebrare il celebrabile di Engineering ma, anche, raccogliere testimonianze qualificate sul trend in atto su ICT e P.A. ai vari livelli.

Mi resta solo da aggiungere che le argomentazioni alle quali sono particolarmente (e personalmente) interessato sono le dinamiche organizzative, istituzionali, i rapporti tra i diversi livelli istituzionali e il ridisegno delle mappe di influenza istituzionale, governabili o non governabili, messe in moto dall'impiego delle ICT nella Pubblica Amministrazione).

Da quando lei ha la responsabilità delle ICT in Regione Emilia-Romagna?

Sono in Regione da sei anni. Quando sono stato assunto in Regione per occuparmi di personale e di organizzazione – provenivo dal mondo del privato, dove avevo operato nel settore della formazione e della consulenza su organizzazione e sviluppo di strategie di impresa- esisteva una Direzione generale specifica dedicata alle ICT. La dirigeva il prof. Maioli, già da due anni. La nuova Giunta, la prima Giunta Errani, nel 2000, decise di fondere le due direzioni in una.

Come mai questa decisione?

C'era, mi lasci dire, un problema di corretta finalizzazione di strumenti e di opportunità, di mediazione tra volontà politica di dare una spinta all'innovazione in Regione ed il controllo di leve strumentali per l'avvio e l'alimentazione dello sviluppo. In altri termini si avvertiva l'esigenza di integrare i processi di cambiamento reale con i cambiamenti tecnologici in atto. Questo fu uno degli elementi qualificanti del programma di governo della nuova Giunta, codificato, peraltro, in un documento programmatico chiamato "Agenda per la modernizzazione".

In questa visione strategica, la tecnologia rappresentava un elemento di accelerazione, una risorsa importante per governare le leve del cambiamento.

Io, vede, non sono un tecnologo – il che a volte rappresenta un limite di cui sono pienamente consapevole – ma proprio per questo ho colto, forse più di quanto non riesca ad un tecnico, il potenziale riformatore delle tecnologie.

Si dice sempre che la tecnologia è neutra, ma, lo lasci dire a me, può anche non esserlo. A cambiare, innovare facendo affidamento solo sulle leve degli interventi organizzativi, ci si ritrova davanti alle dinamiche e ai tempi noti: prima la naturale resistenza, poi lo stare alla finestra, poi un po' il muro di gomma, poi forse si riesce ad ottenere qualcosa. Associando ai cambiamenti organizzativi cambiamenti negli strumenti e nelle tecnologie i passaggi si semplificano, si "impongono" con maggiore facilità.

Può dirmi qualcosa del Sistema informativo della Regione?

In una Regione il sistema informativo è difficilmente definibile; le procedure gestionali sono poche e, obiettivamente, standard: personale, contabilità, gestione di atti.

Il sistema informativo di una Regione ha a che fare, essenzialmente, con la gestione di dati e conoscenze utili all'azione di governo. Il problema, dunque, è quello di quali conoscenze disporre,

di quali dati far derivare dall'azione amministrativa, che poi è di pianificazione e controllo, e di come organizzarli per dar loro un senso compiuto..

Come definire gli accessi a questo genere di conoscenza? Come favorire, imporre, la circolazione delle informazioni e delle conoscenze in strutture che tendono ad organizzarsi, piaccia o non piaccia, per centri di potere, di influenza?

Ecco in un contesto come questo, adottare una filosofia di Sistema informativo piuttosto che un altro semplifica o complica l'azione di governo.

Si ha un bel dire che la Regione deve fornire gli indirizzi e gli altri livelli di governo devono amministrare: spesso le due attività sono strettamente interconnesse, e non è possibile non gestire, sia pure in un contesto caratterizzato da prestazioni di tipo non puntuale, ma di programmazione di grandi interventi, di verifica e follow up.

Vede in una Regione quando le cose vanno bene tutti sono pronti a riscuotere apprezzamenti e consensi. Se per caso vanno male, non si capisce mai di chi è la responsabilità. Un buon sistema informativo di governo dovrebbe consentire di marcare le fasi dei processi decisionali e delle relative motivazioni.

Ecco, è all'interno di questo processo, in atto, ormai da alcuni anni, che si colloca il rapporto di collaborazione con le aziende di ICT e, tra queste, con Engineering.

Cosa fa, in particolare, Engineering per la Regione Emilia-Romagna?

Engineering ci ha assistiti nell'introdurre alcuni cambiamenti rilevanti nell'organizzazione della Regione, a partire dal superamento del sistema informativo centralizzato attraverso una architettura distribuita, introducendo soluzioni basate sull'impiego di SAP, il protocollo informatico, la firma digitale: tutti obiettivi già conseguiti.

E' grazie a questi interventi riusciti che possiamo far valere un nostro ruolo di coordinamento nei confronti degli Enti operanti sul territorio sui progetti di innovazione digitale e di e government. E' grazie a questo modello di intervento della Regione, non gerarchico, ma di regolazione e supporto, che possiamo dire di stare sperimentando la "nuova Regione, una federazione di città e territori". E del resto, sarebbe stato impensabile per noi tentare di svolgere un ruolo direttivo, in materia di digitalizzazione e di tecnologie informatiche, come certe Regioni fanno: non va dimenticato, infatti, che sul nostro territorio ci sono alcune tra le più valide esperienze di avanguardia tra le realizzazioni digitali applicate alla Pubblica amministrazione: le città di Bologna, Ravenna, Modena.. esperienze troppo valide perché la Regione potesse mettersi a dire "ora vi insegno io": di qui la funzione di regolazione, di supporto, al fine di raggiungere l'obiettivo che abbiamo condiviso con il piano telematico regionale di portare a sistema le eccellenze.

Può citare qualche esempio?

Mah, mi vengono in mente i progetti di integrazione all'interno del Piano telematico regionale 2002-05, all'interno dei programmi operativi annuali, che hanno definito gli obiettivi strategici per la regione con la "r" minuscola, cioè per l'intero territorio regionale.

Tra questi vanno citati il progetto "Lepida" per la rete a banda larga, che copre già, ad Aprile 2005, oltre il 50% del territorio regionale.

Perché questo nome, "Lepida"?

Perché è come aver rifatto, migliorandola, la via Emilia, realizzata dal console romano Marco Emilio Lepido. La via Emilia ha rappresentato, nei secoli, l'infrastruttura di base della nostra regione. Lepida vuole essere, per il territorio regionale, quello che è stata la via Emilia, e un po' di più, perché raggiungerà anche il più piccolo e il più periferico dei centri abitati.

Essa è la rete convergente per eccellenza: fibre ottiche, ponti radio, rete fissa, radiomobile..

E grazie alla disponibilità di una rete abbiamo potuto progettare e realizzare Intercent-ER. E' la nostra CONSIP, l'Agenzia regionale per la gestione degli acquisti on-line. Si tratta di uno degli

aspetti qualificanti del nostro progetto di “regione digitale”. Proprio nei giorni scorsi abbiamo realizzato la prima gara on-line, per l’acquisto di fotocopiatrici.

Intercent-ER non è una risorsa della Regione con la “R” maiuscola, anche se poi, di fatto, l’Amministrazione regionale ha riorganizzato le funzioni di Provveditorato e si avvarrà solo di Intercent-ER, ma della “regione”, degli Enti operanti sul territorio: consideri che già 45 Comuni aderiscono all’Agenzia ed hanno dichiarato di voler avvalersi dei suoi servizi.

In particolare, poi, Intercent-ER servirà le strutture sanitarie, tenute per legge (11/04) a servirsene.

Chi ha lavorato su Intercent-ER?

Un raggruppamento di Imprese, tra le quali anche Engineering, che è un fornitore storico della Regione, una presenza storica. E’ una presenza consolidata, certo soggetta a periodiche verifiche: è qui perché vince delle gare, però la sua presenza sul territorio, costante, su progetti più gestionali e su alcune attività innovative, o sul SIL, il Sistema Informativo del Lavoro, ci porta a dire che Engineering, per noi, per la Regione, è qualcosa di più di un fornitore. Ha dimostrato molta affidabilità, sia nella gestione di attività tradizionali che di attività innovative.

La Regione Emilia-Romagna non ha una sua società di servizi ICT?

L’ha avuta, circa 15 anni fa, per una breve stagione. Poi l’ha internalizzata. Non credo che sarebbe una buona soluzione, sarebbe un motivo di irrigidimento e di perdita di efficacia ed efficienza. La sfida della rete ci mette in condizione di cercare continuamente integrazioni alle nostre competenze. Preferisco, dunque, avere un’agile struttura di coordinamento e di comando, integrabile in funzione dei bisogni, che sia capace di svolgere funzioni di committente intelligente e di individuare partnership stabili. Al limite si può pensare ad un “luogo” di elaborazione strategica, condivisa con le altre Amministrazioni, rigorosamente costituito da risorse espresse direttamente dalle stesse Amministrazioni per la gestione di progetti di particolare rilevanza.

I modelli di partnership formalizzati in assetti societari tra pubblico e privati li conosciamo: si fa una gara per scegliere il partner, ma questo – una volta scelto - non investe nella nuova società, tende a considerarla piuttosto come mercato “captive” che non come una realtà da sviluppare in sé. L’idea è quella di mettere insieme il meglio del pubblico e di continuare a cercare sul mercato, di volta in volta, quello che serve, quando serve.

Quali servizi innovativi si aspetterebbe da una società come Engineering?

Buona domanda. Molti fornitori oggi fanno la fila davanti alla porta della Regione. Molti sono sicuramente capaci.

Metto Engineering tra questi. Da Engineering mi aspetterei indicazioni su come riprogettare i servizi della PA una volta che nuovi contesti operativi, grazie agli investimenti in infrastrutture, diventano disponibili.

Insomma un approccio che consenta di ripensare l’insieme dei servizi erogati dalle Pubbliche amministrazioni a livello regionale: dalla Regione, dal sistema sanitario, dalle Province, dai Comuni, dal sistema scolastico..., al di là delle non molte idee che circolano sulla bocca di tutti e che riempiono pagine e pagine di progetti di e-government.

Insomma siamo arrivati al dunque: le infrastrutture ci sono, ma cosa ne facciamo? Qualcosa abbiamo certamente messo in campo: l’e-learning, l’e-procurement, servizi di diagnostica a distanza, servizi di cartografia digitale, ma è tutto qui quello che si può fare?

Ma perché i fornitori dovrebbero imbarcarsi in un’impresa simile? Non si innoverebbe più in profondità se la Regione, ad esempio, cominciasse a far circolare tutta la documentazione che scambia con i Comuni, con le ASL, con le Scuole, con le Università solo ed esclusivamente sulla rete? E a chiedere ai suoi interlocutori istituzionali, sui quali abbia una qualche possibilità di esercitare pressione, di comportarsi in modo analogo? Perché non si comincia di qui? Cosa lo impedisce? La difesa, da parte di ogni singolo Assessorato dei propri contenuti,

delle proprie prerogative “sovrane” nei confronti dei “tecnici”? Insomma, le Regioni spendono molte risorse per realizzare infrastrutture che dovrebbero facilitare la cooperazione tra Enti, e le Regioni, per prime, non sempre riescono a rendere i propri servizi effettivamente fruibili in rete.

Questo problema c'è. Lo abbiamo anche noi, in Emilia-Romagna; è un problema anche nostro. Ma se mi guardo attorno, se mi confronto con altre Regioni, mi par di capire che da noi il problema è meno drammatico che altrove. Certo, però, questo problema mi angustia, lo sento come mio, stiamo cercando di risolverlo. Pensi che non si riesce a far dialogare come si dovrebbe, all'interno della Regione, per una qualche forma di cooperazione sulla rete, settori di grande reciprocità (ad esempio Cultura e Turismo). Certo, bisognerebbe ripensare i back office, i sistemi amministrativi, definire uno Statuto dei sistemi informativi, con riguardo ai contenuti. La tentazione di pensare che la leva tecnologica, da sola, possa cambiare le cose a volte viene: ad esempio, mi chiedo se il Digitale terrestre possa dare una mano. Ma il tema da lei sollevato, anche se in misura più limitata, si avverte anche da noi.

E il problema sarà ancor più evidente una volta completata la rete: sarà come avere un'autostrada e vederla usata in modo insufficiente, al di sotto del suo immenso potenziale. L'attenzione che c'è, molto politica, al problema delle infrastrutture non è accompagnata da una pari attenzione ai servizi: il sindaco del piccolo Comune è capace di sollevare una questione politica perché la fibra non ha ancora raggiunto il suo Comune che è stato connesso magari con tecnologia satellitare, ma se gli si chiede cosa vuole farsene, magari le idee non sono altrettanto chiare.

Beh, anche perché sulla rete c'è poco.

Certo, anche per questo. Ma è questo lo scenario che mi fa dire ai fornitori: non cercate solo il profitto subito, ma datevi da fare per dare un senso alle realizzazioni che contribuite a fare. Guardiamo la realtà dell'Emilia Romagna: qui la storia dell'e-government che taglia le code agli sportelli pubblici non può essere l'unico strumento motivante, un po' perché gli Enti hanno una lunga tradizione di efficienza, un po' perché “andare in Comune” è un elemento culturale costitutivo della nostra civiltà. E poi abbiamo tanta popolazione anziana, che va volentieri a sbrigare faccende in Comune.

Il problema è un altro: ripensare la macchina amministrativa nel suo complesso e nelle sue interazioni tra i vari Enti che la compongono. E questo è un lavoro – ripeto quanto ho già detto prima – che pochi, pochi fornitori ci propongono.

Anche Engineering, dunque.

Sì, anche a Engineering si chiede questo sforzo, perché ha una cultura organizzativa molto vicina alla nostra.

I rapporti con le altre Regioni?

Ce ne sono tramite il CISIS (Comitato Interregionale per i Sistemi Informativi e la Statistica) sui grandi progetti infrastrutturali come l'SPC (Servizio Pubblico di Connettività) e la cooperazione applicativa, poi ognuno di noi è preso dalle sue cose, senza molti confronti di benchmarking.

Avete mai fatto un confronto tra i costi dei sistemi informativi regionali?

No

Quanto spende la Regione Emilia-Romagna all'anno per le ICT?

Dipende dagli anni, dagli investimenti. Nel 2004 si sono impegnati per il sistema informativo circa 15 milioni di Euro, e per il piano telematico regionale circa 44 milioni di Euro.

6-4-2005

Antonio Teolis

Docente di informatica all'Università di Bologna, già direttore dei sistemi informativi del Comune di Bologna

Antonio Teolis, un protagonista della miglior informatica pubblica, un protagonista del modello emiliano di Governo locale...

Non esageriamo. In buona misura, tutto nasce dal caso: ero laureato in fisica e dopo aver lavorato come informatico al CNEN (poi ENEA) dal 1968, venni assunto come EDP manager nel Comune di Bologna nel 1987. Allora era sindaco Renzo Imbeni⁴⁶, morto da pochi giorni; segretario generale e (poi) direttore generale era Fulvio Medini, figura storica nel Comune di Bologna, di grande statura umana e amministrativa, in Comune fin dai tempi di Dozza⁴⁷. Dopo un po' è venuto Sante Fermi, ingegnere con precedenti di controller alla Zanussi di Pordenone, come direttore operativo.

Inizìò, allora, un percorso che si è arrestato con l'elezione di Guazzaloca a Sindaco di Bologna: Medini era andato in pensione, Fermi ad occuparsi di farmacie comunali, io lasciavo il Comune per andare in Regione.

Ma torniamo a noi. All'inizio non conoscevo affatto il mondo della Pubblica Amministrazione Locale.

Questo non le ha impedito di fare di Bologna la prima della classe nell'utilizzo delle ICT in un Comune.

Non è stato merito mio. C'era una predisposizione ambientale favorevole. E non so nemmeno se l'obiettivo fosse quello di eccellere, di essere i primi della classe.

Anche se bisogna dire che il modello emiliano, o bolognese, ha suscitato ammirazione quasi in tutti, ma non ha fatto scuola, fuori dall'Emilia. Una qualche ragione ci deve pur essere ...

Vede, il cosiddetto modello bolognese, o emiliano, per essere compreso deve essere collocato nella prospettiva storica della sinistra di questa regione.

Si trattava di un modello che prevedeva non il consociativismo, ma l'azione dopo la ricerca sistematica dell'unanimità, un'unanimità non fittizia, risultato di una pratica di ricerca del consenso a volte persino esasperante. E il consenso non bastava che fosse "politico" o di vertice, doveva essere del territorio, della base.

Questa prassi, a dire il vero, un tempo spontanea, vera, autentica, a poco a poco è diventata di circostanza e poi è stata progressivamente svuotata del "fare". Il parlare con il "noi" oggi stona, proprio perché non c'è contenuto, non si sa a chi e a cosa ci si riferisca. Una volta essere uguali era un valore e un obiettivo, oggi è un disvalore e si cerca la differenza, il primato, il protagonismo.

Il modello emiliano, dice lei, non si è affermato. È vero: perché? Intanto non lo definirei "modello", quanto una prassi sociale e politica.

Nasce, appunto, da quella cultura "del fare" da cui non si sono mai desunte delle categorie astratte da codificare e da trasmettere. Non c'era l'intenzione (o forse la capacità) di descrivere i comportamenti, le scelte e i metodi con cui si operavano. Non c'era una teoria da seguire, ma una prassi da mettere in atto.

Scomparsi i comportamenti, si vanno perdendo anche i valori che li ispiravano: si va perdendo un patrimonio che, forse, avrebbe potuto essere concettualizzato, documentato, trasmesso.

Le leadership politico-amministrative emiliane, e bolognesi in particolare, attive negli anni '60, '70 e anche '80, si sono formate sui valori dell'antifascismo e della Resistenza, non sui libri o nelle Università. Questa generazione aveva dei modi di governo suoi, non teorizzati, non formalizzati, ma

⁴⁶ L'intervista al dottor Teolis ha luogo a Bologna martedì 1 marzo; Renzo Imbeni, sindaco di Bologna dal 1983 al '93, era deceduto il 22 di febbraio.

⁴⁷ Mitico sindaco di Bologna dal 1945 al 1966. A lui è indissolubilmente legata la storia della ricostruzione della città dalle rovine della guerra, dell'affermarsi di uno stile di governo che ha fatto di Bologna un modello ammirato, e non solo in Italia, di governo locale.

saldamente praticati. Ad un certo momento sarebbe stato necessario sostituire quel fattore di formazione, costituito prima dalla Resistenza, poi dall'esperienza del dopoguerra e della ricostruzione, con qualcosa d'altro, che non si è riusciti a produrre.

Dopo la Resistenza non c'è stato più alcun vero processo di selezione delle classi dirigenti, e così si sono imposti modelli e standard che erano estranei alla nostra cultura.

Torniamo in Comune, e al suo sistema informativo.

In Comune, quando arrivai, trovai un orientamento politico preciso: bisognava introdurre l'innovazione nella "macchina amministrativa". Non c'erano documenti programmatici, esposizioni teoriche sul perché quella scelta fosse quella giusta. C'era solo la convinzione, in chi decideva l'allocazione delle risorse finanziarie del Comune, che si dovesse investire: era una fiducia inconscia ma fortissima nei benefici dello sviluppo dell'informatica applicata all'amministrazione. Tutto poggiava sulla convinzione che si stesse lavorando

42 per costruire un Comune in grado di conseguire meglio i suoi obiettivi: innovare per governare meglio. Il budget per l'informatica cresceva (pure in anni di generali ristrettezze finanziarie) anche del 100% l'anno.

I nostri erano obiettivi di medio-lungo termine, e quindi le iniziative e i progetti che il Comune intraprendeva prescindevano dalle persone (e dalle giunte): erano scelte di sistema.

In questo contesto matura la collaborazione con Engineering.

Esatto. Quando sono arrivato in Comune, i computer, le esigenze e le idee già c'erano, ma occorreva una capacità di gestire l'innovazione e di realizzare progetti che fosse completamente "interna" all'Ente e stabile nel tempo. Era necessario, quindi, sia costruire una struttura organizzativa, sia individuare alleanze non effimere o limitate alla durata massima di un contratto, in modo da avviare il processo di diffusione delle nuove tecnologie e (soprattutto) di trasformazione dei processi.

Per l'organizzazione mi lasciarono fare un cosa inaudita: si aspettavano che chiedessi tecnici, invece riuscii a mettere insieme una squadra di più di una mezza dozzina di dirigenti, quasi tutti presi dall'esterno; ognuno aveva solamente una o due persone a riporto ed erano organizzati per obiettivi (ciascuno seguiva i progetti relativi ad aree omogenee di "clienti" interni).

Sostenuto da Medini e Fermi, un primo passo fu l'outsourcing del mainframe IBM e quindi la riduzione dei tecnici a quelli di rete; con il pensionamento via via nel tempo dei programmatori (non se ne assumeva da tempo), si veniva costituendo una struttura "magra" la cui attività era principalmente ideazione e project management (oltre alla gestione della rete interna).

Così organizzati ci rivolgemmo alle applicazioni "nuove" (anagrafe e personale erano da tempo in cantiere). Fare delle applicazioni dell'informatica non è comprare un prodotto finito. IBM aveva instaurato un rapporto di partnership alla fine degli anni '60, ma la spinta propulsiva di quel rapporto si era esaurita. Si cercavano partner che non fossero solamente il risultato di una gara, ma soggetti che garantissero la continuità del valore degli investimenti realizzati nel tempo.

Ero consapevole dei rischi e delle difficoltà amministrative che un'esigenza di questo tipo poneva. Il caso volle che un mio amico, il professor Cesare Maioli, mi segnalasse un suo ex studente molto bravo, l'ing. Calabresi, che lavorava all'Engineering.

Fu affidato così ad Engineering un piccolo incarico di studio e cominciò in tal modo la collaborazione: un accordo "sul campo" piuttosto casuale e senza interventi di vertice.

Su quale ambito cominciate a lavorare?

Il problema che più stava a cuore al Comune (a quei tempi fondamentale e irrisolto) era quello del flusso documentale, a cominciare dal protocollo per continuare con la congerie di pratiche che sono il cuore dell'azione amministrativa di un comune.

Engineering, che pure era (ed è) molto attenta al profitto, è stata capace, a differenza di altre società, di investire nell'analisi e nella progettazione "sistemica" delle soluzioni, facendosi carico di identificare gli utenti di riferimento, coinvolgerli e modellarne il comportamento.

Non tutti i fornitori lo facevano, non tutti lo fanno. Indagare le regole informali interne ad un ambiente e, soprattutto, concettualizzarle, prima di decidere come e cosa realizzare, è una premessa essenziale che molti trascurano.

Dopo la partita del flusso documentale (protocollo, pratiche edilizie, delibere, ecc.), ne vennero (in tempi diversi) altre due che hanno dato le maggiori soddisfazioni: quella dell'ERP e quella dei tributi; la seconda, mi sembra, ne ha date tante anche ad Engineering, che ha esportato la soluzione in molti altri Comuni.

Nell'introduzione di SAP i punti di forza sono stati tre: le elevate capacità del dirigente cui affidai la gestione del progetto, la competenza del personale che Engineering mise a disposizione e la cultura contabile, economica e di controllo di gestione che già esisteva diffusa in tutto il Comune, ma che aveva avuto un salto di qualità con l'arrivo di Fermi.

Per i tributi, il merito rilevante è stato dell'allora dirigente responsabile, Luciano Pasquini: quando il committente è bravo, è facile fare un buon lavoro. Devo comunque dare atto che Engineering è stata molto flessibile ed ha investito, con vantaggio di entrambe le parti.

D'altra parte, se il committente non sa distillare dal suo lavoro categorie generali ed astratte, le ricorrenze, gli aspetti proceduralizzabili, e si ostina ad affrontare ogni situazione come se fosse unica ed irripetibile, allora si fa un cattivo lavoro. È esattamente quello che è accaduto sul tema dei servizi socio-assistenziali, guidati da un dirigente straordinariamente capace e immaginifico nella gestione diretta delle attività di sua competenza, quanto inadatto a elaborare le categorie del proprio lavoro ed evidenziare una domanda coerente di servizi ICT.

Era un'area vivace ma destrutturata, con personale motivato ed entusiasta ma poco incline all'astrazione, incapace di identificare e, tanto meno, standardizzare i processi.

Ma qui ci fu un errore "nostro", se possibile, ancora più grave: né Engineering né io ci rendemmo conto che, date le circostanze, l'analisi andava condotta non sulle esigenze degli uffici, ma sul campo, sulle necessità dei cittadini che si rivolgevano al Comune per chiedere servizi. Di lì nacque il mio interesse, al quale non ho potuto purtroppo dare seguito, per il tema del CRM, Citizen Relationship Management.

Anche lei indulge agli anglicismi? Di qui alle ricette di innovazione fatte di solo software il passo è breve.

Non penso che sia così: l'inglese, dopo tutto, è la lingua dell'informatica. Voglio insistere, però, sul fatto che certi servizi vanno progettati tenendo conto dei bisogni reali dell'utente finale, quello che "non si vede".

Fin quando il "cliente" e i bisogni sono interni all'Ente, come nel caso dei flussi documentali, della gestione delle risorse e dei tributi (che non è un servizio ai cittadini!), l'approccio Engineering ha funzionato: filo diretto con il funzionario responsabile e accurata analisi dell'organizzazione. Se l'utente è esterno e non si svolge un lavoro sul campo, si costruisce sulla sabbia. Naturalmente non basta l'attività del fornitore, una comprensione teorica e la conoscenza dal vivo la deve produrre l'Ente: è qui il salto di qualità che non si è ancora compiuto. Qui l'informatica c'entra poco. Fino a quando si tratta di definire un work flow su una buona prassi, tutto facile (relativamente): ma quando si passa al supporto per la gestione dei servizi (ad esempio quelli socio-assistenziali), anche se costituiscono una punta di eccellenza, ci vuole ben altro approccio, tenendo conto della valenza "politica" e sociale, dell'impatto, del consenso attorno alla funzione.

In che misura Engineering è diventato il partner di riferimento del Comune di Bologna?

Se questo può darle un'idea, basti dire che Engineering ha ben presto assorbito da un terzo a più della metà del budget del Comune complessivamente dedicato alle ICT, e nel budget comprendo anche le risorse per l'hardware.

Qui si poneva un problema delicato: come fare delle gare serie e, nello stesso tempo, instaurare delle partnership durature?

Se si vuole costruire qualcosa che resti, non si può cambiare fornitore ogni anno: il condono edilizio non avremmo potuto gestirlo con un fornitore diverso da quello che aveva realizzato il protocollo, non tanto per ragioni di capacità quanto, appunto, di costo.

Certo bisogna saper combinare al meglio il dovere di imparzialità nei confronti del mercato e di tutela degli interessi delle Amministrazioni pubbliche (cioè tariffe basse, personale fornito capace e costi complessivi contenuti), trovando un punto di equilibrio nel rigoroso rispetto delle norme.

Il problema si pone, e si rivela drammatico, quando nelle Pubbliche Amministrazioni nessuno vuole prendere decisioni e sappia far valer il principio di competenza e di responsabilità.

Noi, comunque, siamo stati fortunati e tutti i nostri fornitori “abituali” sono stati di eccellenza (e quindi vincevano facilmente le gare). Inoltre si sono specializzati nel campo in cui hanno collaborato col Comune di Bologna: cioè non solo abbiamo scelto bene ma anche costruito un “clima” in cui il fornitore potesse lavorare al meglio, in modo da instaurare parecchie best practices.

Ma lei, su scelte così impegnative, su quali margini di consenso poteva contare all'interno del Comune?

Si era d'accordo tutti sul fatto di dover decidere per il bene dell'Ente. Di qui in avanti funzionava bene il gioco di squadra che consisteva nel suddividere la fase della discussione “politica” da quella dell'operatività: Medini si occupava di gestire il consenso, Fermi di individuare le risorse, io di realizzare le cose decise.

Ho avuto la fortuna di avere dei referenti che svolgevano per me il compito di guadagnare consensi ai progetti che andavo elaborando. Mi veniva concesso il privilegio di concentrarmi solo sul “fare”; in questo la mia esperienza è stata davvero unica: l'ambiente, la cultura, le persone, le tradizioni, le risorse. entusiasmante. Il “modello Dozza” ha funzionato, forse, per l'ultima volta proprio negli anni '90: c'è chi discute e convince, ma anche chi fa.

La “decadenza” della sinistra, forse, è anche dovuta a questo: nel ritenere che fare e discutere siano la stessa cosa, che organizzare un convegno e realizzare un progetto siano attività equivalenti e intercambiabili. Diventano intercambiabili, quindi, anche le funzioni, gli incarichi, le responsabilità: ciò che “sembra” si fa passare per quello che “è”.

Io sono piuttosto intollerante, incapace di esercitare a lungo la pazienza con chi pretende di discutere di cose che non conosce e di partecipare alle decisioni in merito. Medini era il deus ex machina: lui non si interessava di informatica, ma della soluzione dei problemi; si fidava e metteva a disposizione le risorse, e la disponibilità delle risorse era premessa e conseguenza, causa ed effetto del consenso.

Bologna, Internet, Iperbole.

Sì, c'era un assessore, Stefano Bonaga, che cominciò a parlare di democrazia on line, di Internet ai cittadini. Un po' visionario. Ma aveva a disposizione pochi soldi, e pochi ne ha usati. Allora era sindaco Vitali e si era costituito un “asse” sul tema di Internet tra l'assessore e il responsabile della comunicazione pubblica: un po' di retorica, molti convegni, dei premi...

Tuttavia, anche se quella cultura mi pareva, e mi pare tuttora, effimera (quella degli URP e della comunicazione con il cittadino staccata dai servizi), devo riconoscere che hanno avuto il merito di fare cultura.

Non c'è stata molta collaborazione (preferivano consulenti esterni e altri fornitori) ma non ci sono stati scontri: solo strade diverse che non si intersecavano; da un lato Internet come strumento di “democrazia”, dall'altro i sistemi informativi “duri”.

Loro hanno costruito una immagine che, all'esterno, poteva essere percepibile forse come la filosofia del Comune di Bologna, ma all'interno sapevano tutti bene quali erano i rispettivi pesi specifici. Di Internet si faceva un gran parlare, ma si investiva poco, si continuava ad investire sulle

reti, sulle applicazioni, sui servizi. Engineering, che non è diretta da benefattori o da visionari, stava dalla parte di chi gestiva il grosso delle risorse e non è mai intervenuta nella partita.

Il mio giudizio ex post è che, comunque, il Comune di Bologna abbia operato molto bene, anche se personalmente non partecipavo all'impresa.

Cosa avrebbe voluto fare con Engineering senza esserci riuscito?

Con i nostri fornitori, in particolare con Engineering, abbiamo messo a punto un buon metodo per governare la complessità dei sistemi informativi: la costruzione incrementale, la capacità di adattare, cammin facendo, integrando, allargando, completando un progetto sempre "aperto", ma con obiettivi strategici ed economici sempre enunciati (se pur evolvibili). Avrei voluto provare questo metodo sul terzo grande problema di integrazione dei sistemi informativi degli Enti Locali. Negli anni '90 si è integrato il sistema di gestione documentale, il mercato ha offerto l'integrazione del sistema di gestione delle risorse (ERP): rimane da integrare il terzo macrosistema informativo, quello che gestisce i servizi. Questo ruota e si unifica attorno alla nozione di cliente/utente (il CRM!). Mi sarebbe piaciuto lavorare a una gestione "unificata" dei servizi che permettesse di elaborare previsioni quantitative, piani e verifiche: avremmo avuto tutti da imparare (e forse esportare le soluzioni).

A proposito di modelli, chi in un contesto diverso potrebbe svolgere le funzioni che a Bologna sono state svolte dal duo Medini-Teolis?

Ma è ovvio: proprio il responsabile ICT! Vede, il dirigente del settore ICT può inventarsi compiti, attribuzioni, strategie. Il dirigente dei tributi può occuparsi solo dei tributi, quello dell'anagrafe, solo dell'anagrafe. L'unica funzione strategica e davvero trasversale (che non sia anche politica), per un Ente pubblico, è quella del dirigente ICT. Gli spazi ci sono, basta saperli occupare e fare quello che gli altri non possono fare.

E questo processo è, in qualche modo, obbligato in un Comune che affronta problemi tangibili, ha clienti veri, eroga servizi non interrompibili e ha bisogno che gli altri dirigenti siano specialisti e dedicati. E solo il Comune ha questa caratteristica: in un altro contesto, nell'Ente Regione (che pure conosco un po'), forse questo è meno vero. Vede, un Comune è come un'azienda di servizi che opera "sul mercato", mentre la Regione è percepita un po' come una finanziaria, che tratta solo la realtà immateriale dei piani, che "governa", non fa, e quindi tutti sono "generalisti".

Torniamo ai modelli: il sud della PA riuscirà a farsi contaminare dal nord della stessa PA?

Difficile. C'è una sorta di legge di natura per la quale i "bravi" non trovano interesse nel collaborare con i "meno bravi", e chi è indietro non sembra avere motivazioni a confrontarsi con i migliori. Questo è vero anche per le pubbliche amministrazioni; comunque non è esatto dipingere i bravi solo al nord: esistono punte di eccellenza anche al sud e in informatica, dove le generazioni tecnologiche si susseguono rapidamente, è molto facile "riguadagnare terreno". Comunque questo non mi sembra possa

avvenire (e finora non è avvenuto) principalmente attraverso collaborazioni tra Enti Pubblici.

Ma l'e-government questo avrebbe dovuto fare...

No, l'e-government, inteso come iniziativa del Governo, sotto questo punto di vista, e non solo, è un progetto a perdere, giocato tutto sull'immagine e sulla convinzione che l'innovazione sia una partita agevole, da "risolvere" con un po' di soldi e con la collaborazione e lo scambio di applicazioni. Il problema dell'innovazione, ovviamente, non è quello di adottare un software o sviluppare un (sotto)sistema informativo o avere buoni consulenti, ma di volontà politiche, di (tante) risorse finanziarie e di Enti disposti a innovare davvero, a "rischiare" in una riprogettazione della macchina amministrativa (per esempio per processi e non per funzioni), la cui efficienza ed efficacia sia dimostrabile con parametri quantitativi fissati a priori. In definitiva, come del resto si dice molto spesso, non è un problema tecnologico, ma di management.

Il dirigente responsabile delle ICT può essere la figura chiave, ma sto parlando di un profilo di dirigente che non solo è poco frequente, ma che, soprattutto, sembra poco richiesto dai politici.

È frequente, invece, imbattersi in fenomeni di feticismo (quella soluzione tecnologica, quel software, quel pacchetto e, perché no?, quel fornitore) o in persone sostanzialmente incapaci di pensare i fenomeni tecnologici nel corretto “orizzonte” economico, organizzativo e temporale. Con questi personaggi ogni partita è persa.

Dall'altro canto, nei responsabili che hanno buona volontà, buon senso e conoscenze amministrative, bisognerebbe si facesse strada l'idea che ci vuole anche “dell'altro”: project management, capacità di capire e descrivere sistematicamente i processi complessi, conoscenze di economia e organizzazione, leadership... insomma studiare (a scuola e sul campo) ed imparare.

1-3-2005

Livio Zoffoli - Presidente del CNIPA – Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione

Presidente, cominciamo con il presentare il CNIPA

Sì, volentieri. Per presentare il CNIPA, tuttavia, e cioè il Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione è necessario partire dall'AIPA, l'Autorità per la Pubblica Amministrazione, istituita nel 1993 e poi, successivamente, trasformata in CNIPA.

L'AIPA nacque per dare ordine e direzione ad un mondo che rifiutava ogni forma di coordinamento. Fino al '93 le Pubbliche Amministrazioni si limitavano ad utilizzare l'informatica come strumento di automazione delle procedure e non volevano affatto sentir parlare di integrare le funzioni e di realizzare dei sistemi informativi condivisi. Ci voleva un organismo capace di guidare le P.A. verso queste finalità, di metterle in rete, di far fare il passo che avrebbe dovuto portare dalla mera automazione delle procedure interne alla erogazione di servizi.

Qualche risultato c'è stato. Con l'AIPA sono stati avviati alcuni progetti a livello di studio: archiviazione ottica, firma digitale, documento informatico, tutte realtà che, da noi, venivano esplorate per la prima volta. Si studiava, si acquisivano competenze, nasceva la Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione e, con essa, nel '97 nasceva il Centro Tecnico che doveva gestirla.

Altra funzione strategica che l'AIPA fu chiamata a svolgere è stata la produzione di pareri di congruità tecnico-economica sui progetti di informatizzazione della P.A. centrale. In questo ambito l'AIPA ha svolto una rilevante funzione, ha indirizzato le amministrazioni verso una gestione del rapporto con il mercato al fine di dare il giusto valore economico ai progetti. Non dimentichiamo che vi era una situazione di mercato che consentiva ad alcuni di monopolizzare il mercato della PA.

Parliamo di Finsiel?

Sì certo, si parla di Finsiel soprattutto. Forse, però, il problema non era solo questo, che non si lasciava spazio ad altri. C'era dell'altro: era tempo che le Amministrazioni avessero una loro politica, una loro capacità di governance dei processi di trasformazione che le coinvolgevano. Bisognava porre termine ad una situazione per la quale le politiche di sviluppo organizzativo (comunque connesse agli investimenti in informatica) le facevano i fornitori, i quali non cessavano di essere tali per il solo fatto di essere, teoricamente, “interni” alle Amministrazioni. Di qui la funzione dell'AIPA come centro specifico di competenza che sostituiva il Provveditorato generale dello Stato, per il quale acquistare computer e progetti di informatica era stato, fino ad allora, come comprare scrivanie o cancelleria.

Possiamo allora dire che il declino di Finsiel comincia con l'AIPA?

Non è, forse, questa la sede per affrontare il discorso sulle ragioni del declino di Finsiel. Finsiel ha avuto meriti storici, ha realizzato i grandi sistemi informativi della Pubblica Amministrazione: Ragioneria generale, Fiscalità, Agricoltura, Istruzione, ma poi sono subentrate la consuetudine, la difesa delle posizioni acquisite, la difesa contro ogni sollecitazione al cambiamento, la mera gestione dell'esistente, la rendita di posizione.

Finsiel, allora, era la seconda società di informatica in Europa, e poteva diventare una realtà europea, diversificare, confrontarsi con il mercato, ma non volle o, forse, non seppe. L'AIPA non è stata la ragione della fine di Finsiel. L'AIPA si è limitata a fare il suo mestiere.

Torniamo al passaggio da AIPA a CNIPA

L'AIPA era dunque un'Autorità, competente solo per la Pubblica Amministrazione centrale, che poteva rivolgersi a Regioni ed Autonomie locali solo con linee di indirizzo e direttive. E' con questo governo che cominciamo a considerare la PA, centrale e locale, come un tutto integrato, proprio quando si comincia a parlare in termini di e-government. I cambiamenti sono ancora in corso.

Quando, infatti, nel 2001 nasce il nuovo Governo si istituisce il Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie alla cui guida viene chiamato un tecnico di fama, Lucio Stanca. L'obiettivo non è quello di innovare solo la PA centrale ma tutto il Paese, coinvolgendo le istituzioni e la società civile: cittadini, imprese, Comuni, Province, Regioni, Amministrazioni centrali. Il "sistema Paese", insomma.

L'AIPA come Autorità indipendente non era compatibile con un Ministro che aveva il mandato politico di garantire il passaggio del Paese da uno stato predigitale all'era dell'e-government. Di qui la necessità di una trasformazione radicale: non più Autorità indipendente ma organismo vigilato e di supporto all'azione del Ministro per l'attuazione delle politiche di innovazione del Governo. Così nasce il CNIPA, che ha competenze non solo sull'apparato centrale della PA, ma su tutta la PA e su tutto il Paese.

Tuttavia la caratteristica, tipica di un'Authority, di indipendenza di giudizio era fondamentale che rimanesse, tant'è che resta un collegio di garanti. Solo così può restare in vita una funzione essenziale come quella della produzione di pareri di congruità tecnico-economica per i progetti elaborati dalle

Pubbliche Amministrazioni centrali. Anzi, abbiamo integrato questa funzione con quella di valutazione di congruità strategica, altrettanto importante: un progetto, infatti, non va valutato solo e in quanto costi il giusto, ma anche in rapporto alla sua capacità di inserirsi in un più generale quadro di compatibilità con le altre innovazioni in corso nella PA. Quindi i progetti vengono valutati, accettati o respinti, anche sulla base della loro congruità strategica.

Il CNIPA ha competenze sulle Regioni?

Il CNIPA nasce per essere di supporto ad un federalismo nascente, in cui contenuti e processi vengono definiti insieme e la cui attuazione viene definita insieme, sulla base di interessi comuni.

Il CNIPA coopera con le Regioni ed ha lavorato molto per il conseguimento di accordi in sede di Conferenza unificata (luogo istituzionale di confronto tra i diversi livelli di governo, centrale, regionale e locale, per l'analisi di questioni di interesse condivise e l'assunzione di decisioni conseguenti. Si affianca alla Conferenza Stato-Regioni. Ndr) . In tale sede sono state raggiunte intese importanti, sono stati concordati, ad esempio, i progetti di e-government e altri progetti strategici come il Servizio Pubblico di Connettività (SPC), che rappresenta l'evoluzione della RUPA. Questo nuovo contesto fa capire cosa significhi governare un progetto così complesso, quando c'è bisogno di una visione e di una governance condivise.

Un importante documento, al riguardo, il decreto legislativo che è stato recentemente approvato. Riguarda proprio il governo del Sistema Pubblico di Connettività e della Rete Internazionale. Esso viene affidato ad un Comitato composto da 6 membri nominati dal Governo e 6 dalle Regioni e dalle Autonomie locali. Presiede il Comitato il Presidente del CNIPA, che dura in questa carica fino a che rimane a capo del CNIPA, mentre gli altri componenti durano due anni.

Passiamo ad un altro tema: il rapporto pubblico-privato nell'ammodernamento della PA. Gli operatori di mercato sono cambiati da quando l'AIPA è nata: Olivetti non c'è più, di FINSIEL abbiamo detto, IBM ha cambiato, anch'essa, pelle, si affacciano nuovi, autorevoli soggetti come Engineering. Come vede lei il mercato? Cosa può fare il CNIPA perché l'informatica italiana non soccomba del tutto?

Lei mi chiede come è il rapporto oggi e come potrebbe essere, tra pubblico e privato. Le rispondo con due parole: oggi è un rapporto timido e conflittuale.

Timido, perché mancano le proposte; conflittuale, perché il sistema delle gare apre conflitti a non finire e le aziende preferiscono farsi la guerra sugli esiti delle gare, generare ricorsi su ricorsi piuttosto che competere davvero sulla qualità.

Le aziende sostengono, a parole, di voler essere partner della Pubblica Amministrazione, ma chi vuole essere partner ha il dovere di far sentire alta e forte la sua voce, di dire la sua sul modello che intende proporre. Invece ci si limita a sposare l'iniziativa di questa o di quella Pubblica Amministrazione a seconda delle convenienze immediate. Non è un rapporto dialetticamente fruttuoso, di voce ce n'è una sola, quella della PA richiedente, e le aziende si accodano.

Sulle cause della conflittualità c'è obiettivamente una responsabilità AIPA, bisogna ammetterlo, che per lungo tempo ha privilegiato, nei suoi pareri di congruità, il criterio del prezzo. Questo era il portato della situazione del tempo, quando si concepivano buoni sistemi informativi la cui realizzazione e gestione, tuttavia, si rivelavano enormemente costosi. Come il pendolo, ora siamo nella situazione opposta, i prezzi sono bassi e la qualità, mediamente, è scadente. Si richiedono rifacimenti, rivisitazioni, integrazioni in corso d'opera. L'esatto contrario di quello che serve alla PA.

Quindi timidezza e conflittualità all'interno di un mercato povero, con una scarsa capacità da parte dell'offerta di elaborare un'offerta capace di rispondere ai fabbisogni, non sempre espressi, della domanda. Una situazione non proprio rosea: come se ne esce?

Lavorando sulla qualità: standard di qualità vanno introdotti nelle gare e devono entrare a pieno titolo nei criteri strategici di affidamento degli incarichi, nei capitolati. Stiamo lavorando per conseguire questo obiettivo, insieme al mercato. Devono essere scelte condivise, queste. Abbiamo redatto una serie di manuali, disponibili sul sito del CNIPA, scaricati in migliaia di copie dall'inizio dell'anno. La qualità ha un costo misurabile. Da questa operazione ci aspettiamo che le Amministrazioni redigano i loro capitolati in modo nuovo, che sappiano inserire nuovi elementi di valutazione dei progetti. Ci aspettiamo un rasserenamento ed una crescita qualitativa dello scenario: minore conflittualità, perché la qualità dovrebbe essere il criterio decisivo. Non più situazioni in cui i progetti sono tutti più o meno uguali per poi arrivare a disporre solo del prezzo per fare la differenza.

C'è un altro aspetto da prendere in considerazione, che è poi l'altra faccia della medaglia: se non diamo alle aziende la possibilità di fare margini, non avremo più chi investe. Guardiamo al mercato: non c'è rimasto più nessuno. Due o tre grandi aziende, tra le quali metto ancora Finsiel, una media (il riferimento è a Engineering - ndr) capace, ma di dimensioni ancora non adeguate e, poi, una pletera di piccole e piccolissime aziende. Non è un sistema competitivo. Nelle grandi commesse abbiamo ormai, sempre più frequentemente, due sole cordate che competono, quindi totale assenza di competitività vera. Il problema reale è quello di favorire un approccio alla qualità che ridia dignità al mercato, alla PA buoni servizi e alle aziende margini per investire. Stiamo disegnando schemi di bandi in cui la competizione non si faccia più sul prezzo, ma sulla qualità, sui parametri di valutazione. E' decisivo, fondamentale.

E qui tocchiamo un altro tasto. Con la comparsa di Internet, poco più di dieci anni fa, tutto è cambiato, tutto è diventato molto veloce. L'impianto amministrativo-burocratico-legalistico che abbiamo ereditato per operare nel settore pubblico non è più adeguato, è un freno, non è compatibile con le esigenze della PA e del mercato. E' come aver inventato le automobili, ma non disporre del carburante e, quindi, essere costretti a farle procedere al traino di buoi. Le amministrazioni hanno necessità di essere veloci, di rispondere tempestivamente alle sollecitazioni del mondo esterno, di adeguarsi alla velocità del cambiamento in atto.

Proprio su questo tema, da qualche parte si fa notare che l'innovazione nella P.A. viene spesso proposta come ipotesi "di complemento," quasi mai come un'opzione di comportamento organizzativo radicalmente e definitivamente sostitutivo di precedenti comportamenti: la retorica delle buone pratiche, il volontarismo sperimentalistico, i progetti pilota, etc. Gli esempi sono numerosi: l'interconnessione delle Anagrafi della popolazione, la Carta d'Identità elettronica e la Carta Nazionale dei Servizi, il Catasto ai Comuni, l'unificazione delle basi informative della Motorizzazione e dell'ACI, la cooperazione applicativa di cui tanto si parla tra Enti diversi.

La mia opinione è altrettanto netta: lei ha ragione, il ritardo della politica, il gap che lei evidenzia, sono dati obiettivi. Questa situazione può essere superata dando piena attuazione al Codice della PA

digitale. Questo Codice stabilisce che la P.A. deve trasformarsi in un'Amministrazione digitale, più leggera, meno costosa, più efficace. Il Codice stabilisce diritti e doveri, per cittadini e imprese e PA. Perché solo ora il Codice? Perché si tratta di consolidare una realtà e solo ora disponiamo dei mattoni che permettono di costruire davvero una PA digitale: la rete, le carte di accesso, la firma digitale, i progetti di e-government, il protocollo informatico, la posta elettronica certificata...

E l'accessibilità a servizi degni di questo nome?

L'anno scorso, in Italia, per la prima volta sono stati venduti più personal computer che televisori. Ormai in quasi tutte le famiglie c'è un PC capace di collegarsi in rete. E sulla rete deve essere possibile trovare servizi veri.

Il Codice esprime proprio questa volontà politica di cambiamento. Gli strumenti li abbiamo tutti, la volontà politica c'è, c'è anche un Codice. Si tratta, quindi, di dare un'accelerazione ulteriore. Per questo motivo bisogna mettere mano a cambiare il sistema degli affidamenti alle imprese, per ridurre i tempi delle risposte da dare alla società civile.

Non si tratta della volontà o del capriccio di un Ministro, è un fabbisogno generalizzato. L'acquisto di biglietti del treno via internet, di un volo, di una vacanza, di un concerto sono ormai realtà ordinaria, anche a mezzanotte, anche da casa propria. E' quindi legittimo aspettarsi che anche la PA garantisca servizi analoghi.

L'adeguamento della PA, tuttavia, richiede interventi non solo strumentali, ma anche il ripensamento degli assetti organizzativi e funzionali, di chi fa cosa e come. C'è da ridisegnare qualche competenza, non crede?

Questa è la cosa più difficile. Certamente bisognerebbe intervenire con altri strumenti, con una volontà politica coesa forte e determinata, consapevole di sé e dei suoi obiettivi. Ma qualcosa intanto si può fare. Prendiamo il caso delle imprese. Su di esse gravano adempimenti a non finire sia sul fronte delle Amministrazioni centrali che su quello delle locali: Inps, Inail, Fisco, Camere di Commercio, Comuni, Province, tribunali, notai. Perdite di tempo indicibili e proprio per questo si è sviluppata la nutrita truppa degli intermediari: singoli, come commercialisti e avvocati, o collettivi, come i Patronati, i CAF, i Centri di Assistenza Fiascale. Bene, intanto stiamo cercando di rendere più fruibili, via rete, i servizi svolti dagli intermediari al punto tale che le stesse imprese possano provvedervi da sole, se lo vorranno. L'iniziativa è quella di un Portale per le Imprese che il Ministero per le Attività produttive, il Ministro Stanca, Unioncamere, Inps e Inail hanno già presentato e che è attivo. Solo un primo passo, ma intanto facciamo questo, poi le altre amministrazioni seguiranno.

C'è un altro ambito nel quale si potrebbe passare da "soluzioni di complemento" a soluzioni sostitutive, quello della pubblicazione dei bandi per gare e appalti.

Mi auguro di sì: qualcosa si è fatto, si è studiato. Un Portale unico degli appalti, ma abbiamo avuto l'opposizione degli Enti locali. Vorrà dire che cominceremo con le Amministrazioni centrali e poi allargheremo l'iniziativa anche a quelle locali. Sono fiducioso che si possa ottenere qualche risultato utile. Noi vogliamo trasformare il CNIPA in un soggetto autenticamente federale. Un tentativo l'abbiamo fatto con i Centri di competenza regionali costituiti a supporto dei progetti di e-gov. Certo si tratta di una iniziativa perfettibile, ma si è trattato di un inizio. Se qualcosa abbiamo condiviso vuol dire che qualche risultato l'abbiamo raggiunto.

Come fare per rendere più competitivo e trasparente il mercato nei confronti della PA?

Io una soluzione ce l'avrei, solo che i giuristi mi dicono che è inapplicabile.

Esponga la sua soluzione

Soprattutto sui grandi progetti la P.A. deve svolgere con il mercato un confronto aperto, un dialogo competitivo: incontrare tutti i potenziali fornitori e chiedere loro di elaborare la migliore soluzione di sistema di cui sono capaci per il problema specifico che la Pubblica Amministrazione evidenzia.

Dal confronto nascono le soluzioni, e le soluzioni vanno esaminate a prescindere dal prezzo. Anzi il prezzo non deve proprio essere preso in considerazione, né essere richiesto in questa fase. La scelta va

fatta sul progetto migliore dal punto di vista qualitativo. Solo dopo, con l'azienda che ha proposto la soluzione giudicata migliore, si passa alla fase di negoziazione del prezzo, sul quale l'ultima parola spetta al parere di congruità del CNIPA: se c'è la congruità, si firma l'accordo...

Perché la sua soluzione non funziona?

Lo chiedo ai giuristi, io non lo so... Forse c'è il timore di ricadere nella condizione delle private di fatto o delle concessioni, nella situazione degli anni '70 e '80, quando tutta la P.A. era presidiata da truppe colonizzatrici. Ci sono analogie, solo che allora si partiva con il privilegiare un soggetto, di norma Finsiel. Ora, in effetti, si tratterebbe di privilegiare l'aspetto progettuale, realizzativo, di competenza e, quindi, di risalire ad un soggetto attuatore ... Ma questo ai giuristi, appunto, non risulta molto chiaro.

Capisce, allora, perché all'inizio parlavo di timidezza? Le società non possono solo lamentarsi. Si diano da fare, facciano progetti, spingano anch'esse per cambiare l'assetto esistente. Il CNIPA non può cambiare da solo, se le aziende non si mobilitano. Le leggi, le procedure si possono cambiare, ma ci vuole un consenso diffuso.

Le imprese dovrebbero essere capaci di prefigurare una nuova PA, e sulla base di queste ipotesi formulare le loro offerte: è questo il suo auspicio?

Certo e le leggi dovrebbero consentirlo. Oggi di fatto le imprese non si espongono, timorose come sono di inimicarsi questo o quel possibile grande cliente, o di pregiudicarsi l'assegnazione di questa o quella commessa.

In questo modo si va verso la frammentazione della domanda, verso singole commesse e nessuna visione, nessuna strategia di sistema. Ci sono aree che ne hanno un bisogno estremo: il personale della PA, problema di dimensioni bibliche... C'è un problema complessivo di sistema. Mancano interlocutori capaci di avere una visione strategica della PA.

Engineering è un interlocutore credibile? Di Finsiel abbiamo detto. Di aziende italiane di un qualche spessore non ce ne sono molte altre. C'è un'attenzione, nel CNIPA, alla "italianità" delle imprese che operano con la PA?

Capisco quel che chiede, ma le leggi impediscono di pensare in questi termini. Tuttavia se partiamo dalla convinzione che vadano privilegiate le competenze di merito, la conoscenza del contesto, la capacità di individuare soluzioni sostenibili, ecco che un'azienda italiana ha, per definizione, più chance di una società europea. Torniamo ancora al discorso della timidezza.

Il sistema industriale del nostro paese, la politica industriale deve favorire il crearsi di un polo dell'offerta. Stiamo uscendo da molti settori. L'automobile, la chimica. Certo, siamo contenti sì che Finsiel sia rimasta in mani italiane, ma il problema non è questo.

Cosa rappresenta Engineering nel mercato?

Beh, non voglio soffermarmi sul caso di questa o quell'azienda, o su chi vince questa o quella gara. La chiacchierata che abbiamo sin qui condotto si è svolta su un altro piano. Engineering è una società come le altre e quello che abbiamo detto per il sistema delle imprese vale per tutte.

Un'ultima domanda riguarda l'e-government. Si è voluto proporre un intervento di sistema, privilegiando l'approccio del front end, dei servizi al cittadino e all'impresa prima che quello della razionalizzazione nel back end, tra i diversi sistemi della PA. Questo approccio, mi pare, sta creando non pochi problemi agli Enti coinvolti. Molti di essi hanno avviato progetti tanto ambiziosi quanto intrinsecamente gracili, che sembrano votati al fallimento. Si è ancora in tempo a correggere la rotta?

Anche qui lei ha ragione: è vero che si è privilegiato il front-end, con l'ipotesi illusoria che se un'Amministrazione si impegna a realizzare servizi on line per i cittadini e le imprese e non vuole essere criticata, deve per forza di cose mettere ordine nel retrobottega, nel back end. Né si è sufficientemente prestata attenzione al fatto che il back end è spesso una realtà condivisa da più Enti.

Stiamo ragionando su possibili azioni correttive. Tra queste colloco l'iniziativa sui CST, i Centri di Servizio Territoriali per i piccoli Comuni, lo sviluppo ulteriore della rete e una più convinta cooperazione tra i vari livelli di governo.

Ma conto anche sul fatto che gli operatori più intelligenti sappiano investire nella produzione di cultura.