PERSONE & CONOSCENZE

LA RIVISTA DI CHI INVESTE SU SE STESSO

Poste Italiane Spa - Spediz. in abbonam. Post. - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art.1, comma 1, DCB Milano

Normali giornate di lavoro

L'intelligenza e la manifattura

Imprese islamiche?

Strategia senza tabù

Il software visto dalla Community

ESTE

numero 1, maggio 2004

ESTE
numero 1, maggio 2004

Direttore Responsabile
Francesco Varanini

Direttore operativo
Gianni Ceriani

Segretaria di redazione
Mariarosa Marone

Servizio abbonamenti
Graziella Polesel

Marketing&Comunicazione
Patrizia Golin
Tel. (02)36562036/7
e-mail: ggb@freeagency.info

Impaginazione
Danilo Silva

Direzione, Redazione, Amministrazione, Pubblicità
E.S.T.E. Srl.
via Arturo Colautti 1
20125 Milano
telefono (02) 30.32.85.51
fax (02) 30.32.85.53
e-mail: este@edizionieste.it

Diffusione
La rivista viene distribuita esclusivamente in abbonamento.

Abbonamento 2004
€ 70,00 - Studenti € 50,00

Periodicità
Dieci numeri mensili ordinari. Conto corrente postale - N. 464271 - Copie arretrate: € 8,75, si possono richiedere al Servizio Abbonamenti, salvo esaurimento delle scorte. Copie di saggio: gli interessati possono richiedere copia al Servizio Abbonamenti.

Spedizione
Poste Italiane Spa - Spedizione in abb. Postale - D.L. 353/2003 (conv. In L. 27/02/2004 n.46) art.1, comma 1, DCB Milano. Registrazione presso il Tribunale di Milano N. 682 del 26/11/2003 - Stampa: S.A.T.E. Srl. via Praga 1 - 24049 Zingonia di Verdellino (BG).

Le tecnologie rendono facile l'accesso al materiale iconografico. Non altrettanto facile è il reperimento delle informazioni sui detentori dei diritti L'editore dichiara di aver usato ogni mezzo per entrare in contatto con gli eventuali detentori di diritti d'autore del materiale utilizzato, e resta ovviamente disposto ad adempiere gli obblighi di legge.

PERSONE& CONOSCENZE

LA RIVISTA DI CHI INVESTE SU SE STESSO

Pagina

Francesco Varanini, Editoriale 3

PRATICHE

Rosa Candreva, Suona alle sette, una sveglia per te. La giornata di una programmatrice 5

Alce Grasso, Osama e il mio bagget. Brevi note di Weltanschauung aziendale 9

Francesco Varanini, L'intelligenza e la manifattura 17

Emanuele Fontana, Fondo Sociale Europeo: rigidità, opportunità, accessibilità 25

TEORIE

Luisa Pogliana, Aziende islamiche? Discriminazione delle donne: fattore di criticità economica 33

Luigi Serio e Valentina Valfrè, Alternanza scuola-lavoro: il punto di vista delle aziende 37

Francesco Zanotti, Management strategico Web Based 43

TECNOLOGIE

Lauro Venturi, L'informatica non è democratica, bel problema per un'associazione di categoria 51

Mauro Graziani, Il software visto dalla Community 61

LA NAVE DEI FOLLI

RUBRICHE

Armi & Bagaglio
Livio Macchioro, Griglia di difesa 14

Cibo per la mente
Loredana Galassini, Essere o no? 31

L'attimo fuggente
Massimiliano Santoro, L'insegnante 41

Risonanze musicali
Mauro De Martini, Amore per Mozart 49

L'impresa shakespeariana
Marco Minghetti, La narrazione, il senso della vita, i rischi della conoscenza 50

I limiti dell'imperfezione
Nicola Gaiarin, Il tempo degli oggetti 71

Stazioni di confine
Massimo Reggiani, Incontri in trasferta 72

Route 66
Ofelio Liberati, Volkswagen 75

Dal fondo di una piccola città
Nicola Nicolis, Chi era Laura? 76

Dietro le parole
Francesco Varanini, Cibernetica, Ciberspazio 80

NOTIZIE IN BREVE 69

L'informatica non é democratica, bel problema per un'associazione di categoria

di Lauro Venturi

Questa storia, che racconta in prima persona come è stato vissuto e governato un processo di cambiamento, è stata scritta alla fine del 2002. L'autore non ha voluto aggiornarla. E' giusto così. Oggi, probabilmente, scriverebbe una storia diversa. Le esperienze si collocano in un certo momento della nostra vita. Hanno un loro imprevedibile sviluppo, una loro imprevedibile durata. A un certo punto ci accorgiamo che possiamo considerarle concluse. Ma restano nella memoria. Non dimenticheremo mai quello che ci hanno insegnato, e come ci hanno cambiato.

Lauro Venturi
Amministratore Delegato
di SIAER

Le immagini di computer che illustrano l'articolo sono state fornite da HP. Oltre ai server AXP mostrano interni dell'Open VMS Competence Center di Nashua (NH - USA).

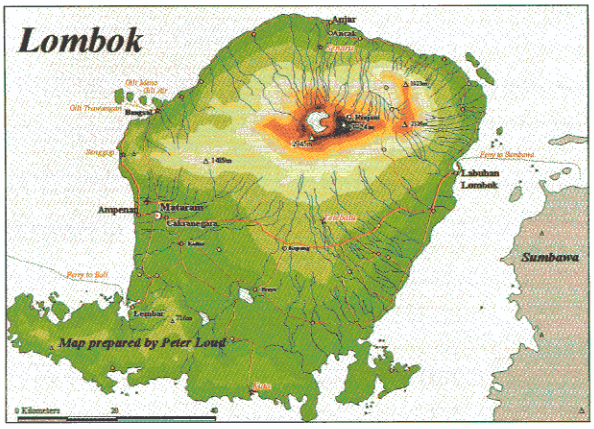
Ho un ricordo netto del giorno di luglio del 2000, quando il mio capo mi ha invitato a pranzo e mi ha proposto di assumere il ruolo di Amministratore delegato della società informatica del sistema CNA Emilia Romagna. SIAER[1] occupa poco più di sessanta persone che sviluppano software e servizi per 300 filiali di 15 Associazioni provinciali. Non produce singoli pacchetti più o meno collegati ma un vero e proprio sistema integrato utilizzato da circa 3000 addetti che per conto di CNA realizzano servizi da adempimento (paghe, contabilità,...) per oltre 70.000 aziende artigiane e PMI. Lavorando in questa organizzazione da ventidue anni conoscevo, in verità non molto da vicino, le potenzialità e le problematiche di questa struttura consortile, ma mai avrei pensato di dovermene occupare.

In quel momento infatti ero responsabile di un progetto di knowledge management per riposizionare il processo della rappresentanza degli interessi, mi occupavo di benchmarking per le PMI e fino a pochi anni prima ricoprivo il ruolo di Amministratore Delegato di una società di consulenza sempre del sistema CNA: buona parte del mio tempo era assorbita da attività diretta, consulenza e formazione, nelle piccole imprese. Sapevo che in primavera si era aperta una discussione che verteva, in sintesi, sull'esigenza di ricondurre con più forza la strategia della società informatica a quella complessiva del sistema: era noto che in quel periodo - con due anni di anticipo - l'intero CdA, Amministratore Delegato compreso, sarebbe stato rinnovato... però mi sembravano in verità problemi di altri.

Come sempre avviene per le decisioni complesse, si è scatenato in me un girone di valutazioni razionali e di sensazioni irrazionali, un cocktail di opportunità e rischi, di fati-

[1]Sistema Informativo Aziende Emilia Romagna.

che immaginate e di ambizioni in verità misurate. Poche ore dopo quel pranzo, per altro gradevole, ho messo a fuoco una controproposta: risolvere il mio rapporto di lavoro come dirigente e dietro una significativa ma non eccessiva buona uscita attivare uno spin off sulla società di consulenza che dirigevo in precedenza. Le ragioni di questa controproposta erano due: la passione che ho per il lavoro di consulente-formatore e lo scarso interesse che allora nutrivo per i servizi da adempi-



mento: per altro non avevo mai lavorato sino ad allora nella *fabbrica dei servizi*, a parte una parentesi di un paio di anni di direzione di una filiale territoriale. Mi ero sempre occupato di problematiche di nicchia e mi ci ero affezionato. Non potendo però percorre questa soluzione, perché non accettata, ho valutato che la sfida era interessante e quindi ho dato il mio assenso. Dopodiché sono partito per due settimane di vacanze in Indonesia. Confesso che il bel mare di Lombok e la serenità del momento ogni tanto erano interrotti da riflessioni: farò bene, sarò all'altezza? Tutti predichiamo il cambiamento, ma quando c'è da lasciare l'avvolgente perimetro dell'esperienza per andare ad esplorare terreni nuovi i ripensamenti non mancano. Al rientro ho traslocato dal mio ufficio di Bologna e in pieno agosto ho iniziato a lavorare nella nuova azienda, senza nemmeno un giorno di affiancamento con il mio predecessore. Il clima era teso e risentiva di una situazione di incertezza che incombeva da diversi mesi.

Ho iniziato a leggere i bilanci, i piani industriali, i verbali del consiglio di amministrazione e ho calendarizzato colloqui individuali con i responsabili dei diversi settori, che componevano la direzione operativa. Posso suddividere questi nove colloqui in tre tipologie: approccio positivo; stato d'attesa; ostilità, o meglio: *Finalmente! Aspettiamo. Te la facciamo vedere noi!* In pieno agosto la rappresentanza sindacale mi ha chiesto un incontro per sapere quali erano le intenzioni della nuova direzione e per avere garanzie sul non smantellamento della struttura, tema sul quale il gossip all'interno del sistema soffiava da tempo.
Pochi giorni dopo l'insediamento mi sono trovato a dovere assumere decisioni di grande impatto, quindi a rischio e poco reversibili, come la sottoscrizione di un contratto per la revisione dell'intera rete che collega gli oltre trecento punti del nostro sistema. Parallelamente c'erano da sbrigare piccole incombenze quotidiane vitali per il funzionamento dell'azienda. Ho immediatamente realizzato che il salto tra un'attività di consulenza e formazione e la gestione di una struttura era (sarebbe stato) notevole. Ho però fatto tutti gli sforzi per ripassarmi le diverse regole di buona conduzione aziendale che tante volte avevo suggerito, in aula o in impresa, a centinaia di imprenditori. Di solito uno fa il dirigente d'azienda e poi verso la fine della carriera diventa consulente, a me succedeva il contrario!

Il progetto ASP

In settembre l'agenda si è subito riempita di appuntamenti importanti, primo tra tutti lo studio e lo sviluppo di un progetto, appena abbozzato, che interveniva sull'infrastruttura tecnologica con l'obiettivo di migrare verso un assetto di Application Service Provider. Questo lavoro doveva poi rientrare in un progetto strategico teso a realizzare un sistema nazionale dei servizi informatici, attraverso la fusione delle tre principali società di servizi informatici che intervenivano sul sistema associativo, a volte in collaborazione, altre volte in concorrenza. Un passaggio importante è stato la scelta della società di consulenza che mi avrebbe affiancato in questo lavoro: oscillavo tra la tentazione di affidarmi a megastrutture che mi offrissero soluzioni chiavi in mano -perché a volte è umano sognare che altri ti levino le castagne dal fuoco -, ed una più ragionevole opzione di co-progettazione.
Da ottobre a dicembre si è lavorato per approfondire l'idea di fondo del cosiddetto 'progetto ASP', rendendoci subito conto che andavano apportati significativi cambiamenti di rotta. L'esigenza più forte, per me, era quella di evitare che un processo di ripensamento tecnologico molto profondo diventasse paradossalmente l'occasione per rinchiuderci ancor più in casa nostra, accarezzando più o meno esplicitamente l'idea di un CED a nostra misura e somiglianza. Anche io conve-

nivo che occorreva muoversi con gradualità, prima l'infrastruttura poi l'intervento sugli applicativi, però mi preoccupava davvero il fatto che tutta una serie di cose venivano date come immutabili, a meno di non essere disponibili a consistenti *bagni di sangue*. Oggi, guardando a quei momenti con la leggerezza che il tempo aiuta a costruire, credo che mi abbia molto agevolato il non essere un informatico, oltre al supporto del consulente che è stato davvero prezioso. Però la dimensione, *un ricordo lucente e durissimo come il diamante*[2] , è quella della solitudine di quei momenti. Da un lato la proprietà, che si esprimeva nel Consiglio di Amministrazione, e che rappresenta anche i clienti, aspettava di ricevere segnali convincenti sulla strada da intraprendere. E all'interno i dipendenti, che continuavano a vivere un clima di incertezza e nonostante le mie rassicurazioni aleggiava il timore che chissà quale pericolosa strategia si stesse costruendo per compromettere l'azienda. Anche con i responsabili dei settori, i miei primi collaboratori, non era possibile attivare, in quella fase un metodo di lavoro collegiale. Il gruppo era macroscopicamente diviso, con lacerazioni forti derivate dalle tensioni passate. E poi non volevo in alcun modo correre il rischio di appoggiarmi a quella o a quell'altra cordata senza avere capito prima cosa era davvero utile e conveniente per l'azienda. Non sono mancati, in quel periodo e in quelli successivi, espliciti ed impliciti ricatti che facevano forza sul fatto che parti consistenti del nostro sistema informativo, sia a livello applicativo che di middleware, non erano formalizzate - e quindi risiedevano, come conoscenza a dir poco implicita, nella testa di diverse persone che potevano mettere a disposizione o meno il loro sapere a seconda dell'orientamento che si sarebbe preso. In verità, per non tracciare un quadro troppo nero a causa del fatto che mentre sto scrivendo fuori c'è un tempo grigio e nebbioso (Modena non è Lombok), su due grandi appoggi sapevo di potere contare: il mio capo, che nel frattempo era diventato Presidente della società che amministravo, e il Presidente regionale che rappresentava per così dire l'azionista di riferimento. Queste due persone sono state fondamentali per superare gli ostacoli quotidiani e conferire un quadro strategico all'intera operazione. All'inizio di febbraio dell'anno successivo, il 2001, siamo finalmente approdati ad una decisione che si basava su due assunti: dovevamo realizzare un processo di innovazione e non di pura ottimizzazione e si riconfermava il fatto che le Associazioni provinciali, contemporaneamente clienti e proprietari, intendevano gestire ancora insieme l'informatica, e non prendere strade separate. Da quel momento ho iniziato a lavorare alacremente sul progetto di riposizionamento tecnologico ed organizzativo, e quindi anche strategico, individuando il partner che mettesse a fuoco un progetto di dettaglio. La selezione si è ristretta presto a tre soggetti: un System Integrator, un Carrier ed un Internet Service Provider che si presentava in cordata con un primario hardware vendor e che era da poco stato acquisito da una multinazionale del settore

Il bel mare di Lombok.

telecomunicazioni. La gestione delle relazioni con questi soggetti meriterebbe un racconto a parte. Mi limito a segnalare che la commistione di questioni tecniche, economiche, negoziali e strategico-politiche è stata una formidabile palestra di apprendimento in diretta.

Il cambiamento, se reale, cambia le cose

Per chi lavorava in SIAER la scelta di collaborare con un partner rappresentava più di mille chiacchiere la volontà di non fare tutto in casa e di acquisire competenze anche all'esterno. Come tutti i grandi passaggi, per qualcuno è un'opportunità, per qualcun altro un vincolo, una minaccia.

La primavera del 2001 ha visto il fiorire di una forte conflittualità interna. E poiché non credo di avere la struttura né del martire né del Don Chisciotte, o meglio: poiché penso di avere imparato negli anni che certi slanci debbono essere non soffocati, ma ponderati sì, ho deciso che era venuto il momento di fare il punto con i miei diretti collaboratori. Ritenevo conclusa una fase di circa sei mesi nella quale lo stile di comando era stato consapevolmente direttivo, manageriale, senza spazio per i modelli di leadership che mi sono cari e che credo mi siano naturali (dico questo pur sapendo di dare un dispiacere a qualche esperto di queste cose per il qua-

[2]Francesco Guccini, Farewell.

le leader si diventa e non si nasce). Poiché anche i simboli hanno la loro importanza - e poi sintetizzano tante cose! - ho convocato un incontro della direzione operativa in un gradevole agriturismo. Preparai una introduzione per quanto possibile puntuale e dettagliata, equilibrata e ponderata, dura con i problemi ma non con le persone. Ero consapevole di essere ad un bivio, e quindi non si poteva scherzare. Sapevo che mi giocavo quasi tutto, sapevo che dopo quella giornata le carte sarebbero state messe in tavola!

Ho perciò puntato tutto sulla consapevolezza, cercando di stimolare la riflessione ed evitando esortazioni o chiamate generiche a fare gruppo. Queste cose spesso, e forse fortunatamente, non escono dalle aziende, non si vengono a sapere. Ma proprio per questo può essere utile raccontarlo: quel giorno si pose una pietra miliare. Se fosse andata diversamente, e saperlo prima era arduo, avremmo probabilmente messo una pietra...tombale sulla società.

Di quel primo incontro collegiale ricordo bene gli interventi dei miei colleghi, onesti e non preoccupati di nascondere la difficoltà di confrontarsi in modo chiaro dopo un periodo di divisioni, di competizioni interne, di cordate. Ricordo anche che senza dirlo abbiamo dato una lettura univoca su di un'assenza, capendo che dopo quella giornata anche il gruppo direttivo non sarebbe più stato lo stesso.

Quel giorno decidemmo di essere un gruppo, una squadra. Li convinse l'analisi che facevo e la prospettiva che disegnavo. Quel giorno probabilmente fu anche una liberazione per tutti. Adesso il Comitato di direzione è più ristretto ma non abbiamo perso l'abitudine di ritagliarci un giorno al mese per fare il punto della situazione, scambiarci opinioni e sensazioni, condividere i traguardi da raggiungere.

Confermando il fatto che le conoscenze si contaminano, abbiamo conosciuto tanti agriturismi da potere scrivere una guida. Quell'incontro, dicevo, segnò una discontinuità e, forse non a caso, nei due mesi successivi abbiamo registrato diciassette dimissioni - che per la nostra struttura rappresentano poco meno di un terzi dei dipendenti. In quei momenti ho capito sulla mia pelle il significato di ristrutturazione e cosa significhi, davanti ad un bivio, decidere quale strada prendere.

Abbiamo passato alcuni mesi davvero difficili. Dovevamo supplire a carenza di conoscenze proprio nel periodo in cui l'attività si intensifica con picchi incredibili. Sapevamo bene che non potevamo sbagliare, che non ci sarebbero stati sconti. Chi tra i nostri clienti-proprietari era più scettico sul nuovo corso avrebbe avuto l'occasione per dire *"L'avevo detto!"* ma anche i più favorevoli o comunque neutri non avrebbero accettato un disservizio, né considerato la straordinaria precarietà che stavamo attraversando.

GLOSSARIO

L'articolo, ricco di entusiasmo ed emozioni, contiene anche termini tecnici che possono non risultare a tutti chiari. Proviamo perciò ad aggiungere un Glossario.
Compilandolo, però, ci accorgiamo della vanità del tentativo. Quali termini inserire nel Glossario?
A ben guardare, il loro numero non è mai sufficiente. Ci scontriamo in ogni caso con la situazione paradossale ben raccontata da Borges: solo una carta uguale al territorio è sufficientemente dettagliata. Perciò elenchiamo solo alcuni termini chiave, solo alcuni, e ci fermiamo.
E comunque un secondo paradosso si aggiunge al primo: ogni definizione risulterà sempre non sufficientemente chiara a chi non è specialista; mentre agli specialisti ogni definizione apparirà superficiale e generica.
Dunque, ben vengano i glossari, importante base di ogni ragionamento sulla socializzazione delle conoscenze (Knowledge Management). Ma alla fine, torniamo alla narrazione: dobbiamo fidarci di quello che ci racconta Lauro Venturi. Quattro anni fa era tutto fuorché un esperto di I&CT. Ha imparato facendo. (F. V.)

Application, applicazione. Software destinato a supportare una specifica attività, es. Gestione paghe e contributi.

ASP. *Application Service Provider.* Impresa specializzata, chiamata ad offrire servizi di Information & Communication Technology. Il fornitore di ASP opera in base a standard esplicitati e misurabili, ed è remunerato per come porta il servizio sul tavolo di ogni lavoratore dell'impresa cliente. Per questa via, la singola azienda potrebbe arrivare a 'chiudere' il proprio Centro Elaborazione Dati. Mentre l'outsourcing è il 'fuori casa' del Centro Elaborazione Dati, l'Application Service Provider è una alternativa totale al Centro Elaborazione Dati. L'ASP trova il suo vero vantaggio nell'idea dell'*One to Man*, 'uno a molti': il costo scende in funzione del numero di utenti serviti. Il Centro Elaborazione Dati di una azienda può servire solo i dipendenti dell'azienda, un Centro Elaborazio-

Spigolature sui sistemi associativi

Questo passaggio mi permette di fare una riflessione. I sistemi associativi, che per natura dovrebbero essere solidali e tendere allo scopo comune, hanno incamerato alcuni virus che a volte si colorano di opportunismo o di calcolo di convenienze di breve periodo, in altri casi di vere e proprie ostilità. Questi effetti quasi mai so-

ne Dati terzo serve i dipendenti di diverse aziende. Le promesse dell'ASP si sono solo in parte realizzate.

Data Base. Insieme di dati correlati disposti in modo altamente organizzato, così da poter essere facilmente e rapidamente disponibili tramite un programma di ricerca e di gestione (Data Base Management System, DBMS).

CED. Centro Elaborazione Dati.

ICT. *Information Communication Technology*, Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione. Insieme delle tecnologie che consentono il trattamento e lo scambio delle informazioni - siano esse testuali, visive o sonore - in formato digitale.

Middleware. Meccanismo logico che rende possibile e governa lo scambio si informazioni tra programmi diversi.

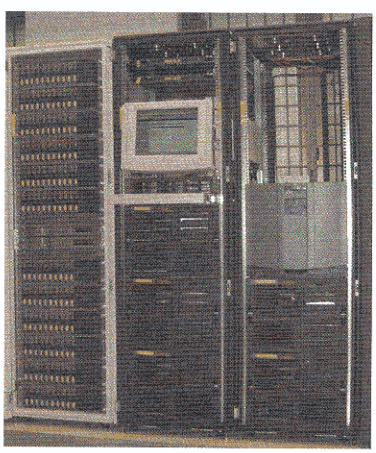
Outsourcing. L'affidare ad organizzazioni esterne specializzate di attività o di processi tradizionalmente gestiti all'interno dell'azienda. Tipiche attività oggetto di Outsourcing sono quelle legate all'Information & Communication Technology.

Server Consolidation. Consiste nello spostare l'insieme dei programmi applicativi, dei Data Base e dei servizi su pochi server, altamente affidabili e coperti da una attenta manutenzione. Le server consolidation di successo semplificano la gestione e comportano recuperi di efficienza, abbassamento dei costi, miglioramento del livello di servizio.

Server farm. La sala dati presso cui sono ospitate le macchine (server) che ospitano le applicazioni. Attraverso una infrastruttura di rete i server sono collegati alle macchine usate dagli utenti (client).

TCO. *Total Cost of Ownership*. Indica i costi diretti e indiretti legati a una rete di computer. Il costo di ogni stazione di lavoro - il computer o il terminale sul tavolo del lavoratore - è composto dal costo dell'hardware e del software, dal costo degli aggiornamenti, della manutenzione, del supporto tecnico, dell'addestramento.

no espliciti, raramente assumono la connotazione di ostilità formali (ad esempio voto contrario), quasi sempre si leggono tra le righe, nella comunicazione non verbale e in tante piccole svalorizzazioni spesso gratuite. Alcuni studi parlano di organizzazioni a legami deboli: credo sia vero, ma ancor più vero è che probabilmente si rischia, un po' alla volta, di perdere l'anima, lo scopo dello stare insieme.
E allora diventa complicato, in queste situazioni, condividere decisioni importanti, assunzioni di rischio, che poi è l'essenza dell'attività imprenditoriale. Probabilmente, non me ne voglia nessuno, manca davvero da un lato un collante che prima era chiaramente politico, di scopi e di "sogni", dall'altro anche la dimensione imprenditoriale è molto assente forse perché nessuno nel sistema, né quadri né imprenditori, scommette proprio capitale di rischio, ipoteca le proprietà personali.
Chiudo la parentesi e proseguo sul tema del processo decisionale. Scegliere a quale partner affidare il progetto, analizzare complesse proposte di outsourcing e decidere a chi affidare il servizio, valutare lo sviluppo di una nuova linea di prodotti, decidere se investire o no per acquisire un nuovo cliente, valutare la cessione di un'importante quota del capitale sociale per concretizzare una partnership con un soggetto esterno che può incrementare la nostra catena del valore, tutto questo è immensamente più difficile all'interno di un sistema associativo. Perché? Io credo che ci siano diverse ragioni, molte però riconducibili al timore del rischio della decisione. Sbagliare una decisione spesso significa perdere dei punti nel sistema associativo, compromettere possibili, anche se sempre meno probabili, percorsi di carriera. Una decisione complessa richiede una profonda istruttoria, la capacità di usare diverse lenti di ingrandimento, da quelle economico finanziarie a quel-



le tecnologiche, da quelle del mercato a quelle organizzative. La competenza che una decisione richiede non può risiedere in una sola persona, che per altro si occupa di tante altre cose, dal fare accordi politici per la privatizzazione della municipalizzata a concordare con un'altra associazione una posizione in merito alla richiesta di rinnovo contrattuale dei metalmeccanici. E allora il sistema di competenze si spezzetta, si chiede un parere a questo e un parere a quello, si ascoltano diverse campane e quasi sempre si rimane ad un livello superficiale. Poi rimettere insieme tutte queste tes-

sere è davvero arduo e quindi il risultato è che si è consapevoli, dopo tutte queste istruttorie, di essere... meno consapevoli di prima.
Un'altra strada sarebbe quella della delega, ma la delega richiede fiducia, oltre a garanzie precise di chi risponde se si sbaglia. La fiducia è un altro ingrediente che a mio parere negli anni è molto evaporata tra le persone che compongono un'associazione. Paura del rischio e consapevolezza della parziale competenza in merito quindi inducono il classico circolo virtuoso nel quale l'analisi diventa paralisi e più la decisione è complessa più se ne differisce l'attuazione, e così il time to market va a farsi benedire.
Questa riflessione non significa in alcun modo che all'interno dei sistemi associativi non si realizzino efficienza e buona conduzione aziendale, solamente evidenzia la fatica e lo squilibrio tra sforzi e risultati che spesso si registra.

Progettare il progetto

Tornando a noi, abbiamo realizzato lo studio insieme al partner prescelto, focalizzando gradualmente l'obiettivo: consolidare i sistemi e fornire un valido servizio di desk top management. Qualcuno potrebbe dire, tanto rumore per nulla.
Non è così. La nostra società, operando fin dalla nascita in un mercato protetto, ha privilegiato una visione globale ai problemi, non frammentata a livello di pacchetti. Questa scelta genera semplicità ed efficienza nell'uso del sistema (punto di vista dell'utilizzatore) al prezzo di complessità costruttiva e gestionale (punto di vista del costruttore).
Abbiamo poi sempre dovuto progettare gli applicativi in coerenza con l'organizzazione del lavoro presente in CNA. Non è mai esistito l'approccio inverso che, per conseguire obiettivi di semplicità di gestione e distribuzione, affida al cliente tutte le incombenze legate al servizio. Per garantire elevati standard di efficienza, che ci vengono riconosciuti, diversi anni fa si optò quindi per un sistema distribuito che gestiva un sistema integrato di servizi, legati tra di loro da un middleware costruito internamente.
Oggi abbiamo poco meno di 200 server AXP dislocati nel centro nord Italia che macinano altrettanti data base. Complessivamente parliamo di 106.584 MB di memoria e di quasi 4.000 GB su disco, con una potenza elaborativa fornita di quasi 200 mila TPS (transazioni per secondo).
La prima sfida è stata quella di verificare se era possibile accentrare i Data Base a livello di ogni provincia cliente. Parliamo, nel caso più complesso, di circa 50 Data Base che, diventando uno, comportano 74.767.345 istanze in 671 tabelle. Dopo avere realizzato le attività internamente, questa estate abbiamo fatto specifici test presso l'OpenVMS Competence Center di Nashua (NH - USA). I risultati sono stati molto positivi e quindi ha preso concretezza l'ipotesi di accentrare i nostri sistemi su cinque cluster formati da tecnologie Compaq ES45 e relativo storage.
La decisione di investire nel progetto di accentramento dei data base è stata assunta prima ancora di avere la certezza che la server consolidation sarebbe stata approvata dalla proprietà, d'altra parte chi non rischia non rosica.
Un altro elemento critico della server consolidation è chiaramente quello della rete, sia in termini di robustezza e di performances che di costi. In merito ai costi il mandato che abbiamo avuto è stato quello di realizzare questo progetto senza prevedere investimenti specifici e quindi la nostra attenzione sul TCO (*total cost of ownership*) è stata ed è sempre elevatissima.
Probabilmente altre realtà, penso alle banche, possono affrontare progetti di questo tipo con una minore pressione economica, di questo ne ho avuto consapevolezza lavorando con i diversi fornitori - partner.
La server consolidation è anche l'occasione per acquistare servizi e non tecnologie, potendoci concentrare sui nostri saperi distintivi. Saremo chiamati ad esprimere una nuova competenza, che è il presidio e la gestione di fornitura altamente strategiche in quanto sulle strutture in outsourcing mettiamo il core business del nostro sistema.
Sino ad ora ho evidenziato una fase di ristrutturazione ed una di ripensamento. In mezzo c'è stata e c'è quella della riorganizzazione.
Dicevo prima che la situazione che ho trovato era molto parcellizzata, l'area informatica aveva livelli di coordinamento insufficienti con chi produceva software e questi ultimi, al loro interno, erano fortemente verticalizzati. Per dare un'idea, alcune linee di prodotto si erano sviluppate utilizzando ambienti Windows, altre erano scritte attraverso un linguaggio proprietario che risiede all'interno del middleware sviluppato in casa, cosicché non tutti i programmi potevano scambiarsi informazioni.
Ad ottobre del 2001 è stata presentata la nuova struttura organizzativa che ha organizzato la linea in tre aree (sistemi, servizi e sviluppo) ed introdotto due importanti staff: business analyst e senior consultant. In questo modo l'operatività quotidiana di sviluppo e manutenzione software non è intralciata da questioni inerenti analisi di mercato, studi su nuove opportunità tec-

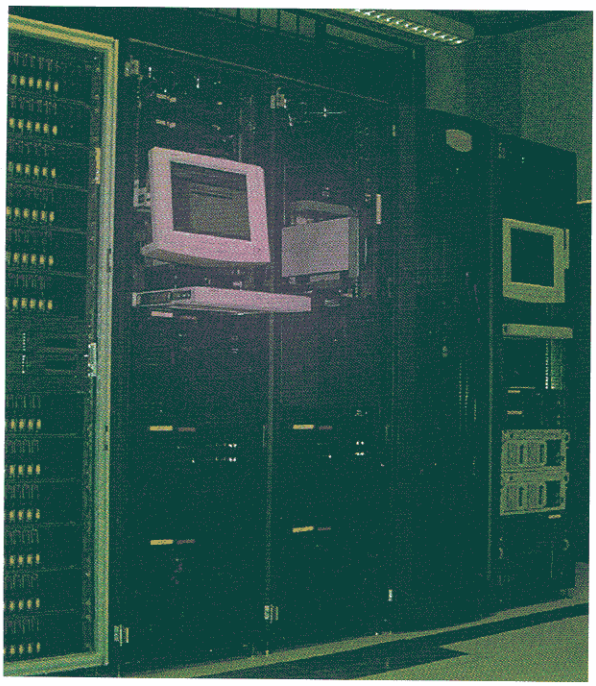
nologiche o costruzione di prototipi. Potrà sembrare banale sottolineare queste modifiche, ma nel nostro caso ha voluto dire separare i programmatori dagli analisti, mentre prima l'organizzazione era tutta concentrata in aree segmentate sui singoli servizi (paghe, fiscale, servizi verso le CNA), con il limite che, acquistando i nostri clienti tutta la gamma prodotti, su di loro ricadevano metodologie e stili molto diversi.
Intervenire su gruppi che da oltre dieci anni lavoravano in modo pressoché chiuso e a volte, anche se non esplicitamente, in concorrenza tra di loro, mantenendo anzi incrementando la motivazione non è stato banale.
La nuova organizzazione permette un miglior presidio dei processi e per agevolare questa gestione abbiamo prodotto un apposito software, accessibile a tutti i dipendenti, grazie al quale si ha visibilità delle attività programmate e dello stato di avanzamento del lavoro. Gradualmente il software, che già gestisce anche i piani formativi e la diffusione di informazioni, potrà diventare una vera e propria piattaforma HR. Per un'azienda di poco più di cinquanta persone non è male. Verso la fine dell'anno la società incaricata di studiare un progetto di intervento sull'infrastruttura tecnologica ha presentato il suo documento. Si è aperta una importante fase di diffusione di questi risultati, dall'ambito propriamente tecnico a quello più associativo.

Progetti di questa portata, infatti, hanno successo solo attraverso una forte condivisione dei diversi attori, qui il proprietario che ha il 51% dell'azienda e comunque decide non c'é. All'inizio del 2002 si è aperta una fase di negoziazione con il partner per colmare alcune lacune che il progetto presentava.
A noi interessava mantenere come minimo invariato il livello di solidità e di performance del sistema e, nel contempo, avere costi sostenibili. Non abbiamo mai creduto alle tabelle che importanti società pubblicano in merito alla riduzione di TCO garantita dall'outsourcing. Innanzitutto perché i costi cessanti hanno una velocità molto più ridotta di quelli sorgenti, e poi perché agendo su una struttura così capillare è pressoché impossibile avere un'unica cabina di regia, un unico cruscotto che controlla la situazione. Dicevo prima che occorre sviluppare questi processi in grande sintonia con i clienti - proprietari i quali prima di mettere mano alle loro strutture aspettano, e probabilmente non a torto, di vedere gli effettivi benefici della nuova soluzione centralizzata. A marzo era chiaro che la proposta di outsourcing avanzata dal partner non era economicamente sostenibile, quindi abbiamo deciso di esplorare altre strade. A settembre disponevamo di un'offerta di servizio compatibile dal punto di vista economico e tecnico con le nostre esigenze, frutto di una collaborazione tra due soggetti con i quali avevamo già relazioni distinte. Si è quindi sviluppato un percorso decisionale su due grandi filoni: seminario tecnico per presentare ai responsabili CED delle Associazioni provinciali le caratteristiche ed i benefici della server consolidation e specifici incontri con ogni cliente per valutare l'impatto sul TCO. In questi momenti assume un'importanza centrale la capacità di comunicare con equilibrio i punti di forza ed i limiti della proposta, ascoltando chi, o perché davvero non capisce o perché è strumentale, pone perplessità ed interrogativi.
I miei colleghi che hanno la responsabilità tecnica ovviamente si sono innamorati del progetto, cosa che per altro è successa anche a me. Hanno però saputo affrontare questi momenti con grande competenza e sicura-

mente oggi, di fianco ad una dimensione tecnico professionale già adeguata, si ritrovano una competenza di gestione, manageriale, decisamente robusta. Questo approccio laico e razionale ha pagato.

Con-vincere

La decisione di sottoscrivere il contratto con i partner è stata formalmente assunta dall'assemblea dei soci ed ora dobbiamo realizzare un progetto davvero complesso. E' però un progetto di tutti, anche le persone non direttamente coinvolte partecipano e sono informate. Inoltre si fanno carico, con energia e convinzione, di un



maggiore carico di lavoro per il fatto che alcune figure chiave dell'azienda sono da tempo coinvolte in un impegno straordinario.
Il ripensamento dell'infrastruttura tecnologica non è solamente una razionalizzazione dell'esistente.
Incrementa il valore dei nostri servizi permettendo alle imprese di interagire con i diversi applicativi senza dovere utilizzare l'unico canale fisico di contatto della filiale, garantisce la diversificazione delle modalità erogative per soddisfare le esigenze delle filiali CNA ma anche quelle di studi professionali, enti locali, grandi imprese, che rappresentano mercati di sviluppo per il nostro sistema. E poi rende finalmente possibile gestire ed integrare soluzioni non prodotte internamente ma acquistate o coprogettate con altre strutture per soddisfare specifiche nicchie di esigenze.

Io, come ho detto, non avevo nessuna competenza di I&CT, ma ho utilizzato la leva tecnologica per introdurre cambiamenti organizzativi che non si fermano al perimetro dell'azienda che amministro.
L'ho fatto insieme ad altre persone perché un uomo solo al comando è una metafora improponibile in questi contesti così turbolenti e indefiniti. Discutere con i clienti, i soci, i dipendenti di riassetto tecnologico ha significato doversi chiarire in che direzione andare e come ridefinire le attività.
Grazie anche al lavoro di altri dirigenti del sistema associativo, questa ristrutturazione si è armonicamente collegata con il lavoro in precedenza fatto sul processo della rappresentanza. Due strade diverse, la prima soft, fatta di riflessione e di formazione, la seconda hard, tecnologica che ha cambiato profilo ad un'azienda. In entrambi i cantieri i dirigenti si sono confrontati, pur con intensità e motivazioni diverse, per dare maggiore competitività al sistema associativo.
C'è un aspetto che probabilmente ho sottovalutato in questo percorso: il coinvolgimento dei responsabili dei diversi Ced provinciali.
Queste persone, se non coinvolte pienamente nel progetto sentono minacciato il proprio ruolo che sicuramente si modifica ma non si azzera. Come sempre, se ci sono competenze queste vanno mantenute e sviluppate, evitando competizioni interne che distruggono valore e fanno perdere tempo.
Abbiamo recuperato questo limite nelle fasi finali del nostro lavoro, attraverso incontri plenari ma anche confronti specifici in ogni realtà provinciale per valutare insieme gli impatti tecnologici, organizzativi ed economici del nostro progetto, dove nostro senza retorica sta per tutto il sistema, non solo per SIAER.
Concludendo queste riflessioni mi veniva da pensare: "E' stata una bella guerra!".
Il buon senso e un po' di pudore però mi fanno dire che le guerre purtroppo sono ben più tragiche e devastanti. In ufficio da diversi anni ho una vignetta di Altan, che con la sua straordinaria acutezza dice: "Quando riusciremo finalmente ad essere efficienti saremo così sfiniti che non avremo più voglia di fare un tubo!"
Questi due anni e mezzo sono stati intensi e faticosi, hanno regalato qualche acciacco in più però non sono una guerra per la banale ragione che nessuno è stato sconfitto. I clienti avranno migliori servizi, i dipendenti sono più motivati e sereni, i partner entrano in un sistema interessante ed io mi sento molto più robusto professionalmente e soddisfatto del lavoro di regia.
D'altra parte il futuro non si prevede ma si inventa, si costruisce.