



## L'Enterprise Architecture come descrizione complessiva dell'azienda



+ “L'Enterprise Architecture ha permesso a Rai-ICT di ottenere una conoscenza completa e unitaria dell'azienda sulla base di informazioni centralizzate, uniformi e correlate, sempre disponibili e riutilizzabili,”

spiega Massimo Rosso, Responsabile della funzione Politiche, Piani e Integrazione contesti di Rai-ICT.

### La Rai-ICT si trasforma da un centro di costo a un centro di valore

Rai-ICT è la direzione della Rai che fornisce a tutte le strutture del gruppo le infrastrutture tecnico-informatiche necessarie, ottimizzando l'utilizzo delle risorse. La Direzione ha sede a TORINO, è diretta dal dott. Giuseppe Biassoni e gestisce un parco applicativo e tecnologico eterogeneo, dal gestionale ERP-SAP alle applicazioni custom, sviluppate internamente oramai dagli anni Sessanta, su un'architettura distribuita la cui complessità è amplificata dalla delocalizzazione delle infrastrutture in diverse sedi territoriali.

La RAI in questo periodo sta vivendo una grande trasformazione interna, un nuovo modello organizzativo e la fusione tra RAI Holding e RAI S.p.A. sono i passi necessari per la privatizzazione, la cui prima fase è già prevista per il prossimo anno.

*“A seguito di importanti cambiamenti, vedi la recente riorganizzazione che ha portato verso l'accentramento di funzioni come Acquisti e Risorse Umane, il passaggio dall'analogico al digitale, e lo sviluppo di nuove e più evolute esigenze interne, ad esempio per l'elaborazione dei dati di ascolto, Rai-ICT si è trovata nella necessità di riallineare processi, applicazioni e tecnologie per riuscire a traguardare concretamente gli obiettivi di business dell'azienda”* - spiega Massimo Rosso, responsabile della funzione “Pianificazione, Politiche e Integrazione Contesti” di Rai-ICT. Gli effetti di questi cambiamenti hanno avuto ripercussioni immediate sia sui processi che dovevano diventare funzionali al nuovo scenario, sia sui sistemi informativi, che andavano rimodellati e resi coerenti ai nuovi processi.

### La priorità: il riallineamento delle tecnologie al business

Rai-ICT si è trovata quindi nella condizione di dover conoscere a fondo il patrimonio informativo dell'azienda e le relazioni tra i diversi processi e i molteplici sistemi, in modo da poter valutare l'effettivo impatto di ogni singolo cambiamento e migliorando la gestione dei sistemi stessi.

Ma non solo. Il processo di riallineamento delle tecnologie al business in Rai-ICT è stato infatti vissuto sin dall'inizio come una importante occasione per poter ripensare radicalmente il ruolo dell'IT, trasformandone la percezione, all'interno del gruppo Rai, da un centro di costo a un centro di valore, in quanto abilitatore delle strategie dell'azienda.



+ “Il sistema di Governo deve assegnare chiaramente le facoltà decisionali per l'adozione delle soluzioni IT e fornire un quadro di riferimento efficace per prendere decisioni sugli investimenti tecnologici in modo allineato alle strategie e alle necessità dell'azienda,”

dice Massimo Rosso.

*“Prima di tutto ci siamo posti delle domande di non facile risposta” - prosegue Rosso -: “in che modo l'ICT può allineare gli investimenti tecnologici alle priorità aziendali? Come possono le unità aziendali stabilire dei livelli di servizio coerenti rispetto agli standard aziendali? Come far sì che il top management possa valutare le nuove tecnologie e condividere gli investimenti per l'adozione di soluzioni che aumentino il valore fornito dall'azienda? Abbiamo subito capito che per rispondere dovevamo realizzare un efficace sistema di IT Governance, impostato sul percorso decisionale e non sulle modalità di esecuzione delle decisioni prese. Il sistema di Governo deve assegnare chiaramente le facoltà decisionali per l'adozione delle soluzioni IT e fornire un quadro di riferimento efficace per prendere decisioni sugli investimenti tecnologici in modo allineato alle strategie e alle necessità dell'azienda.”*

In concreto, ciò ha significato per Rai-ICT sviluppare nuove competenze per conoscere a fondo le aree critiche dell'azienda (organizzazione e IT) e comprenderne il business (come l'azienda si muove, dove sta andando, con chi si relaziona al suo esterno) in modo da riuscire a parlare la lingua del management.

Una volta fatto questo, è stato necessario individuare un metodo, identificare dei modelli di riferimento e quindi implementarli con strumenti adeguati, e qui MEGA ha assunto un ruolo centrale mettendoci a disposizione un modo semplice, grafico, uniforme di descrivere i processi e tutto il patrimonio informativo dell'azienda, rappresentandone le relazioni sotto forma di modelli e mappe: l'Enterprise Architecture.

## L'Enterprise Architecture – un modo semplice, grafico, uniforme per descrivere i processi

Il metodo era necessario per valutare i progetti IT sulla base di pochi e semplici parametri comprensibili dal management (allineamento strategico, impatto sui processi, agilità di infrastruttura, potere di leva, rischi) pesati in funzione della strategia aziendale. Ogni proposta di progetto sarebbe stata poi filtrata e pesata su questi parametri tenendo anche conto dell'influenza dell'ambiente esterno all'azienda (leggi, normative, ...) o alle sue esigenze interne (domande del business, come ad esempio i report quotidiani degli ascolti che vengono forniti ai direttori delle reti, o la stessa riorganizzazione interna della Rai) ottenendo un'attribuzione di priorità finalizzata ad avviare unicamente le iniziative più allineate al business e a valore per l'azienda.

L'Enterprise Architecture ha così permesso a Rai-ICT di creare una base comune di comunicazione con il Management, mantenendo l'autonomia delle proprie scelte sugli strumenti tecnologici.

In un secondo tempo è stato definito il modello e sono stati identificati gli strumenti adeguati ad implementare il modello e ad applicare il metodo. Strumenti quindi che permettessero di conoscere nel dettaglio l'azienda, i suoi asset e il suo funzionamento legando gli elementi tra loro in modo da poter vedere gli effetti di ogni singolo cambiamento sull'intera struttura coinvolta.

Il modello di Enterprise Architecture adottato consiste in un framework che correla l'architettura organizzativa con l'architettura di sistema, attraverso quattro livelli (processi di business, processi operativi, servizi applicativi, building blocks applicativi) che poggiano su domini verticali (dati, applicazioni, integrazione, punti di accesso) e trasversali (infrastruttura tecnologica, gestione di sistemi, sicurezza).



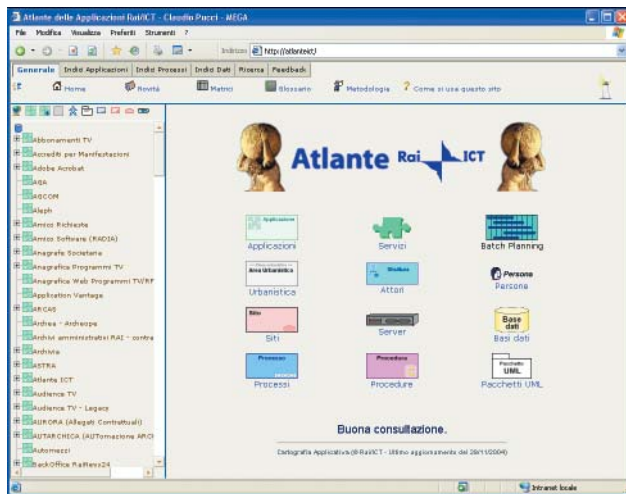
+ L'Enterprise Architecture ha così permesso a Rai-ICT di creare una base comune di comunicazione con il Management, mantenendo l'autonomia delle proprie scelte sugli strumenti tecnologici.

Il modello è stato implementato attraverso una serie di progetti di cartografia realizzati con il supporto dei consulenti e dei tool MEGA che, partendo dai processi, hanno portato alla mappatura di tutte le applicazioni e le infrastrutture tecnologiche, in modo da poter allineare business e IT, individuando e realizzando solo ciò che realmente serve agli obiettivi dell'azienda e ai clienti interni, e quindi indirizzando meglio gli investimenti.

## I progetti di cartografia permettono di affrontare rapidamente e in modo efficace i cambiamenti futuri

L'Enterprise Architecture di Rai-ICT è stata realizzata mediante alcuni progetti di cartografia focalizzati su aree precedentemente individuate come rilevanti. Sebbene si parli di più progetti, in realtà il progetto è uno solo che ha riguardato ambiti e livelli di dettaglio diversi e tutti relazionabili tra loro:

- **Cartografia Applicativa**
- **Cartografia delle Strutture Aziendali**
- **Cartografia dei Processi di Business**
- **Cartografia dei Dati**



### I PRODOTTI DI MEGA:

Nell'ambito dei progetti che hanno realizzato l'Enterprise Architecture di Rai, sono stati utilizzati i tre prodotti che compongono la MEGA Suite.

- MEGA Process è servito per realizzare modellare e analizzare i processi, anche in modo propositivo: Il Processo Editoriale di Rai, tutti i processi di Rai-ICT e i processi di business di RaiWay.
- MEGA Architecture è il prodotto utilizzato per cartografare l'intero patrimonio applicativo di Rai-ICT – Web services, Client-Server, Web, servizi applicativi, nonché le infrastrutture tecnologiche – mainframe, server, reti, etc.
- MEGA Designer è il prodotto attualmente utilizzato nell'ambito della cartografia di dati, componenti applicativi, batch e integrazioni, che ha come obiettivo l'organizzazione delle informazioni trattate, la loro descrizione, analisi e ottimizzazione e il controllo delle applicazioni batch automatiche.



+ Il patrimonio di informazioni a disposizione ha permesso alla Rai-ICT di individuare in poco tempo le aree di inefficienza e di apportare rapidamente i correttivi necessari.

## I benefici generati dall'Enterprise Architecture

*“L'Enterprise Architecture ha permesso a Rai-ICT di ottenere una conoscenza completa e unitaria dell'azienda sulla base di informazioni centralizzate, uniformi e correlate, sempre disponibili e riutilizzabili” - conclude Massimo Rosso -. “Ogni progetto di Information Technology viene pesato e misurato prima di avviarlo rendendo più agevole decidere se e quanto investirvi, inoltre ora esiste, anche nel linguaggio, una base comune di relazione con il management: quella del business.”*

Questo approccio ci ha permesso di affrontare al meglio la recente riorganizzazione della Rai. Abbiamo potuto gestire in fretta l'impatto sui processi e sulle applicazioni adeguandoli rapidamente e efficacemente alle esigenze del nuovo assetto e ci permetterà di affrontare tempestivamente e in modo efficace anche i cambiamenti futuri e le nuove esigenze che ne deriveranno.

Il miglioramento è stato tangibile anche nel caso di un cliente esterno: **RaiWay** e la società del gruppo Rai che gestisce gli impianti di trasmissione. In questa realtà abbiamo recentemente preso in carico un sistema realizzato da terzi che necessitava di adeguamenti. Affrontando la situazione a partire dal processo, in poco tempo è stato possibile individuare il gap tra il processo e il sistema informativo, intervenendo in modo opportuno.

Ma anche noi di Rai-ICT sentivamo fortemente l'esigenza di rendere più efficiente il processo applicativo che va dalla richiesta di un servizio alla sua concreta erogazione e abbiamo potuto verificare direttamente i benefici generati dall'Enterprise Architecture. Anche nel nostro caso, infatti, il patrimonio di informazioni a disposizione ci ha permesso di individuare in poco tempo le aree di inefficienza e di apportare rapidamente i correttivi necessari.

### RAI - LA SOCIETÀ

RAI - Radiotelevisione Italiana Spa, concessionaria del servizio pubblico radiotelevisivo, trasmette oltre 60 mila ore di tv e 58 mila di radio su reti terrestri e reti satellitari, Televideo e internet. 22 mila ore sono diffuse a livello regionale e 28 mila per gli italiani residenti all'estero.

Ha inoltre un canale dedicato, GR Parlamento, all'attività parlamentare e un canale Isoradio per gli automobilisti. La programmazione comprende oltre 12 mila ore di informazione, trasmissioni culturali ed educative, programmi per ragazzi, intrattenimento e sport. La presenza sul satellite è costituita da 6 canali liberi e 5 a pagamento.