

DATA MANAGER

LA RIVISTA PROFESSIONALE DELL'INTELLIGENZA IN TECHNOLOGY



COVER STORY

Enrico Luciani
Eustema

30°
anno

La fabbrica del nuovo

TAVOLA ROTONDA INFRASTRUTTURE PER IL FINANCE 4.0 **DOSSIER** L'IT PER LA CRESCITA DEL PAESE
SICUREZZA L'INTERNET DELLE COSE (SICURE) **BUSINESS INTELLIGENCE** IMPRESE DATA DRIVEN SI DIVENTA
SOFTWARE E SERVIZI GESTIONE SMART DEI DOCUMENTI

Eustema

La fabbrica del nuovo

R&D di eccellenza, evoluzione di prodotto, vocazione all'innovazione. I segni distintivi dell'impronta "olivettiana" nella lunga storia di innovazione del system integrator nato per portare il messaggio di una diversa cultura nei servizi IT

di Andrea Lawendel - foto di Gabriele Sandrini

Abbinare due termini come "software" e "pubblica amministrazione" conduce subito sul terreno sdruciolevole dell'ossimoro e diventa praticamente impossibile non cadere negli stereotipi. Eppure, quella di **Eustema** (www.eustema.it) è una storia di innovazione, concreta e bellissima, che dura da trent'anni e nasce nel contesto sociale - per non dire "politico", nel senso più elevato possibile - della collaborazione tra una grande azienda italiana di tecnologie e servizi celebre per il suo attaccamento alla corporate responsibility e uno storico sindacato del lavoro. Tra variazioni di quote di controllo e operazioni di management buyout, l'originaria collaborazione a due è un capitolo del passato, ma è un capitolo che conta, perché Eustema continua a coltivare e far crescere le proprie competenze, affrontando gare e progetti, trovando una misura di progresso e miglioramento della qualità della vita, facendo la fondamentale differenza tra una burocrazia isolata e una PA che - proprio per merito della tecnologia - funziona e restituisce informazioni in tempo utile.

Enrico Luciani
amministratore delegato
di Eustema

VOGLIA DI CAMBIAMENTO

La voglia di cambiamento e di un rapporto nuovo tra cittadini e pubblica amministrazione portarono alla nascita di un system integrator diverso. Una impronta di modernità che traspare, in filigrana, in ogni momento del racconto del **cofondatore e amministratore delegato Enrico Luciani**. «Eustema - dal greco "buon sistema" - fu costituita nel maggio del 1989 da Olivetti Information Services e da un forte socio di minoranza che era Finlavoro, società finanziaria del sindacato Cisl». Nella seconda metà degli anni 80 - spiega Luciani, matematico di formazione che all'epoca aveva già accumulato sedici anni di esperienza nel gruppo Olivetti - la Cisl stava ragionando sui concetti della democrazia economica, sulla partecipazione dei lavoratori alle responsabilità manageriali. In più, c'era la necessità di rinnovare il sistema informatico del sindacato e la sua rete di comunicazione. Invece di affidare il lavoro a un fornitore esterno, la Cisl sceglie la strada dell'insourcer autofinanziato, governato con una formula che vedeva la gestione dell'impresa affidata al socio industriale e una piena partecipazione di Finlavoro alle decisioni strategiche. Un'Italia diversa, positiva, intenzionata a sperimentare nuovi modelli, forse conscia di essere vicina a un punto di rottura.

Sul piano tecnologico, erano gli anni in cui, in attesa del definitivo consolidamento del World Wide Web, si cominciava a parlare di servizi al cittadino, di certificati erogabili attraverso i bancomat. «Allora - ricorda Luciani - la Cisl organizzava viaggi negli Stati Uniti per incontrare le esperienze del sindacato americano, che era proprietario di una propria banca, molto innovativa

che applica avanzati algoritmi di machine learning per le ricerche in linguaggio naturale e per estrarre contenuti semantici dalla documentazione legale, affiancando avvocati e operatori nella gestione del rischio legato al contenzioso legale.

Una trasformazione continua, resa possibile da una volontà che nel 2008 ha portato alla costituzione, in una sede distaccata a Napoli, di un vero e proprio laboratorio di **Ricerca & Sviluppo** affidato alla responsabilità di **Donato Cappetta**, un ingegnere entrato in Eustema una decina d'anni prima, nel 1997. Data, quest'ultima, molto significativa perché porta con sé, a otto anni dalla fondazione, una prima importante svolta, l'ingresso nel mondo delle TLC.

SVOLTA NELLE TLC

«Eustema chiude la sua prima fase - prosegue Luciani - con il sostanziale raggiungimento dei suoi iniziali obiettivi di autofinanziamento e con un discreto bagaglio di competenze». Si tratta di capacità maturate, come si è detto, nel campo del BPM e dei primi portali Internet, tra l'altro improntati (la committenza pubblica lo impone) a criteri di accessibilità "certificata". Anche l'ambito della user experience entra a far parte dell'arsenale di competenze che ancora oggi connota questo player. Il volume d'affari attualizzato si attestava intorno ai 5 milioni di euro, rispetto ai ricavi registrati oggi ben oltre la soglia dei 30 milioni di euro. «Ma Olivetti a quel tempo aveva deciso di scalare Telecom - osserva Luciani - entrata per un terzo nell'assetto proprietario della società un paio d'anni prima. In pratica, diventammo un'azienda del comparto TLC». Il focus dell'azienda continua a riguardare gli aspetti del

Eustema: 30 anni di consulenza e ingegneria del software nello sviluppo di soluzioni ICT all'avanguardia che creano valore e contribuiscono alla trasformazione del Paese

per quei tempi. La cultura dei servizi innovativi che ancora oggi pervade Eustema nasce così». All'inizio degli anni 90, la fucina di software di Luciani lavora all'informatizzazione dell'ufficio legale di un grande Ente, sviluppando un prodotto in cui venne successivamente integrato un modulo di workflow management acquisito da una start up visionaria, uno spin-off del MIT di Boston, nata cinque anni dopo Eustema. «Trent'anni fa, parlavamo già di business process management» - sottolinea Luciani con comprensibile orgoglio. Quel prodotto, successivamente aggiornato a Internet e al cloud e denominato *Teleforum For*, oggi sta evolvendo in una piattaforma chiamata *SLeM*, smart legal management,

dato e dei processi, anche se le competenze in materia di rete non mancano a una Eustema che nel 1990 aveva già sviluppato un mail-server basato sull'ambiente MOS, il sistema operativo Unix secondo Olivetti.

L'azienda si concentra in particolare sui progetti Telecom legati ai dati e alla business intelligence, partecipando alla realizzazione di importanti progetti di data warehouse: un'area alla quale l'azienda di software, che oggi può contare su oltre 500 collaboratori tra dipendenti e consulenti ha continuato negli anni a dare grande attenzione, potendo oggi annoverare anche una significativa specializzazione in Big Data. Segue un altro ciclo di circa dieci anni, fino a quando, a



Donato Cappetta
responsabile ricerca e sviluppo

cavallo del 2007, l'azienda esce dalla galassia Telecom attraverso il classico modello del management buy out. Eustema nel frattempo è entrata in nuovi comparti come il document management, il workforce management e il mobile, ha esteso le sue competenze anche a progetti di logistica e di enterprise data warehouse per Poste.

Con l'uscita di scena del socio Telecom, Luciani e i suoi collaboratori più diretti invertono drasticamente la composizione del mix dei progetti di riferimento e si aprono al mercato. Nel giro di pochi anni, l'impronta del fornitore orientato per due terzi verso il settore telco cede il posto al system integrator attivo per l'80% su nuovi clienti, arrivando così al 2013, quando il management rileva anche la quota rimasta fino a quel momento sotto il controllo di Finlavoro. L'esperienza di "impresa del sindacato" termina qui ed Eustema continua a perseguire il suo modello di innovazione legata alla socialità e - per così dire - al tema della cittadinanza digitale.

AL SERVIZIO DEI CITTADINI

Quali sono gli attuali obiettivi? «La sfida è mantenere la nostra indipendenza ed entrare in nuovi mercati, Eustema per me continua a essere un pezzo della cultura aziendale Olivetti, capace di sposare un'idea piuttosto che ridurre tutto a carriera e soldi» - afferma Luciani. E questa idea è ancora rivolta a una tecnologia capace di mettersi al servizio del Paese con un focus sul rapporto con il cittadino-cliente, visto che la grande expertise che Eustema conserva nell'ambito dei digital media oggi è al servizio di applicazioni web di comuni e città metropolitane, di grandi enti ed imprese che hanno come primo cliente il

centrali di comando che governano il modello di go-to-market dell'azienda, la più complessa e articolata è la **Direzione Innovazione**, guidata da **Paola de Rosa**, una manager scelta non casualmente anche per la sua esperienza professionale nel mondo della comunicazione. È una direzione strategica - spiega Luciani - perché è il luogo di incontro tra il know-how tecnologico accumulato con l'R&D e il lavoro sul campo e le persone che intermediano queste competenze, generando innovazione per il cliente. La Direzione Innovazione dialoga con tutti, con i ricercatori di Napoli e con ciascuno dei 500 collaboratori individua i temi su cui promuovere la formazione; coordina la selezione di competenze da acquisire e predispone lo staffing di progetti e PoC. «I cosiddetti Proof of Concept realizzati durante la nostra attività sul campo possono prendere due strade - precisa Luciani - diventando mattoncini di soluzioni più complesse, sulla base della filosofia del riuso del software che da sempre caratterizza la nostra azione. Oppure evolvendo, con il contributo della ricerca e della Digital Factory, verso veri e propri prodotti».

R&D DI ECCELLENZA

Attraverso gli stretti collaboratori di Paola de Rosa - in primis l'area Tender & Proposal affidata a Barbara Tavanti - la Direzione Innovazione gestisce meticolosamente la partecipazione di Eustema alle gare dalle quali scaturisce una cospicua percentuale delle commesse affidate all'azienda. Al suo fianco, opera la Direzione Tecnica, che fa da linea di trasmissione con i clienti e i partner assicurando il delivery e l'assoluto rispetto dei livelli di servizio prescritti nei contratti di forniture.

«In questo schema di controllo - conclude Luciani - c'è tutta l'unicità di Eustema, sempre attenta alle competenze da costruire e trasferire al cliente». La costituzione del laboratorio di Napoli guidato da **Donato Cappetta** ha permesso ad Eustema di avere un ruolo attivo nel programma nazionale di ricerca del MIUR e del MISE, aggiudicandosi importanti progetti di ricerca industriale cofinanziati, e di partecipare ai progetti comunitari del programma Horizon 2020. Le attività sono tuttora legate alla collaborazione con le università di Napoli e di Salerno, lo stesso ateneo dove Cappetta si è laureato in Ingegneria elettronica. La struttura collabora con numerose università italiane ed europee e in particolare

La visione tecno-pratica di Eustema. Ricerca e sviluppo di soluzioni e forte sinergia con i big player del mondo ICT: ecco la cerniera di trasmissione dell'innovazione

cittadino. «Per metà lavoriamo su applicazioni corporate per grandi clienti come Poste, Anas, FS, Rai, Telecom, Enel, Poligrafico dello Stato, per citarne alcuni, oltre altre importanti realtà del mondo dei servizi e del finance. L'altro 50% è costituito da progetti pluriennali per le grandi organizzazioni dello Stato centrale, della Difesa e della Pubblica Amministrazione» - elenca Luciani. «È un mondo complesso capace di privilegiare ambienti open e innovazione tecnologica».

Un altro fattore dominante nel mercato di riferimento di Eustema è il meccanismo della gara, che impone all'azienda di Luciani una disciplina e una competenza peculiari che si riflettono persino nella sua organizzazione tripartita. Delle tre



Sergio Palma
responsabile product & digital factory

con l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, città dove Eustema ha la sua terza sede. «A Napoli, lavoriamo sulle frontiere più avanzate della ricerca informatica, con progetti che riguardano per esempio la tecnologia blockchain, il machine learning e le prime applicazioni del quantum computing. È qui che si creano le precondizioni che consentono all'azienda di venire incontro alle domande dei nostri mercati di riferimento» – dice Cappetta. Nel laboratorio, operano ricercatori a tempo pieno che costituiscono – «il nucleo pensante dell'organizzazione» – come lo definisce il suo responsabile. «Ma il nostro ruolo – prosegue Cappetta – riguarda anche la costante disseminazione di tematiche tecnologiche a livello aziendale. Il laboratorio dà anche il suo contributo tecnico alla fase di prevendita delle soluzioni e svolge una funzione di osservatorio, interfacciandosi con analisti di mercato e centri di ricerca per individuare temi e applicazioni emergenti».

EVOLUZIONE DI PRODOTTO

La controparte naturale delle funzioni R&D è in questo senso la Product & Digital Factory, inserita nel contesto manageriale della Direzione Innovazione, ma affidata in modo specifico a **Sergio Palma**, informatico della Sapienza di Roma. «I prodotti Eustema esprimono il lavoro di innovazione portato avanti dalla Ricerca e Sviluppo» – osserva Palma. «In pratica, cerchiamo di portare costantemente l'innovazione studiata e sperimentata in laboratorio in soluzioni rivolte al cliente». Uno dei tanti esempi è la ricerca in ambito legal, uno dei segmenti presidiati da Eustema con lo storico prodotto *Teleforum*, espressamente rivolto alle strutture legali delle grandi organizzazioni

e Tecniche di Informatica Giuridica del CNR.

«Intelligenza artificiale e semantica – continua Cappetta – interessano anche la nostra produzione nel campo della gestione automatica dei contenuti e del knowledge management. Poi, c'è tutto il filone di big data analytics, di tecnologie che abilitano applicazioni come i sistemi di rilevamento dei comportamenti anomali e delle frodi, al servizio della nostra area di offerta rivolta al mercato assicurativo, ma anche della profilazione automatica della clientela, che trova sbocco, per esempio in ambito finance, in soluzioni per l'analisi dei comportamenti d'uso delle carte prepagate».

C'è sempre un forte legame pratico tra la ricerca che il laboratorio di Napoli porta avanti e il catalogo delle soluzioni che Eustema offre in segmenti che come abbiamo visto includono il knowledge management, l'analisi dei dati e lo sviluppo di applicazioni e piattaforme per il business digitale. «I nostri esperimenti con blockchain, in effetti, non riguardano aspetti come le criptovalute o i token» – spiega Cappetta. Sono invece le applicazioni di notarizzazione alternative alla firma digitale, che cerchiamo di inserire nelle nostre soluzioni per la certificazione dei processi o la gestione di documenti e flussi informativi».

LA VOCAZIONE DEI SERVIZI

In molti casi – precisa Sergio Palma – la Ricerca e Sviluppo di Eustema fornisce il primo input al processo di industrializzazione dei prodotti che vengono proposti ai clienti come soluzioni complete e personalizzabili. «In altri casi, il prodotto matura sul campo, dall'esperienza mutuata attraverso la nostra conoscenza dei processi interni ai

Il vivaio di competenze d'eccellenza per indagare i trend tecnologici e i percorsi di crescita dedicati ai giovani talenti affermano la filosofia e unicità di Eustema

pubbliche e private. «Le ricerche svolte sul fronte del machine learning e dell'analisi semantica sono all'origine del nuovo progetto – il già citato *SLeM* – che consentirà di automatizzare processi di classificazione delle pratiche, analisi dei precedenti e delle controparti, nonché tutte le funzioni di business intelligence e analytics utili al legal management, anche con ricerche in linguaggio naturale» – rileva Cappetta, aggiungendo che un ulteriore fondamentale asse di espansione sarà la piena integrazione degli uffici legali nella sfera del processo telematico, non soltanto per quanto concerne i procedimenti in Italia ma anche nel contesto europeo di soluzioni di e-Justice, tematica su cui Eustema lavora con l'Istituto di Teorie

nostri clienti unita ad una forte dose di innovazione». La storia del middleware semantico *Radioso!* ricalca un modus operandi che prevede il costante aggiornamento di soluzioni consolidate. Questo prodotto di classificazione semantica di contenuti strutturati e non strutturati deriva dalla approfondita competenza nei processi di content management, concretizzata nel prodotto CPS per la creazione di portali aziendali, nato intorno al 2000 e utilizzato in una settantina di installazioni. «Dalla nostra esperienza di gestione di processi aziendali afferenti alle informazioni, come la ricerca semantica, la gestione documentale, la pubblicazione di contenuti, l'engagement del visitatore – dice ancora Palma – scaturisce og-

Paola de Rosa
direttore innovazione



gi una nuova soluzione chiamata *EDBP, Eustema Digital Business Platform*, che integra tutti questi strumenti in un unico sistema mirato alla accelerazione del business attraverso il rapido sviluppo di soluzioni aziendali verticali». Non mancano agganci con il mondo delle web application e la gestione dell'informazione in mobilità, la realizzazione di portali turistici con un prodotto come *EUTURING*, al centro di uno spettacolare sistema di realtà aumentata messo recentemente a disposizione dei visitatori di Castel Sant'Angelo, uno dei monumenti più conosciuti della Roma antica e insieme uno dei più affascinanti per il suo ruolo prima simbolico, poi militare. O ancora una novità come *EULERO*, che impiega tecnologie di machine learning per misurare le reazioni e la soddisfazione di utenti e clienti attraverso sondaggi e questionari. Dal racconto di Palma, emerge il ruolo della Digital Factory nell'integrare la duplice vocazione, applicativa e di servizio, che caratterizza ulteriormente un system integrator capace di intervenire in modo mirato su specifiche esigenze IT e condurre il cliente nei processi di innovazione digitale. Eustema mette a disposizione dei clienti un portafoglio di competenze di business (digital communication, legal, risorse umane, CRM, security, e-government, finance) e un catalogo altrettanto ampio di soluzioni "pacchettizzate", in cui l'azienda riesce a distillare tutte queste competenze aggiungendo, a ciclo continuo, una buona dose di innovazione tecnologica e funzionale.

A integrazione di tutto questo, c'è un solido substrato di collaborazioni con start up e provider tecnologici in segmenti di riferimento per soluzioni enterprise, come il digital media enga-

Innovazione – che in Eustema assume una importanza fondamentale la capacità di dialogo e la continua, reciproca fertilizzazione tra le direzioni, i laboratori e la Digital Factory. «Una contaminazione che coinvolge tutte le cinquecento persone della nostra organizzazione» – afferma Paola de Rosa, riferendosi tra l'altro a obiettivi piuttosto "aggressivi" di ulteriore, rapido allargamento di questa base con la previsione di oltre cento assunzioni nell'anno. «Scambio che a sua volta deve contribuire alla formazione tecnica e professionale, articolata in percorsi personalizzati e di gruppo, finalizzati alla crescita di competenze e professionalità dell'intera azienda». Questo percorso di crescita – prosegue Paola de Rosa, illustrando il ruolo che la sua direzione ha nella gestione complessiva del patrimonio di conoscenze di Eustema – prevede anche dei momenti formativi ad hoc, con una vera e propria Eustema Academy rivolta a neo-laureati e diplomati. Momenti che – sottolinea ancora la responsabile della Direzione Innovazione – «servono a dare spazio ai giovani talenti affinché possano creare nuove competenze. Abbiamo per esempio ragazzi inseriti in iniziative di training on the job, nei nostri laboratori o direttamente sui progetti di mercato affiancati da senior eccellenti su tecnologie di avanguardia, tesisti e dottorandi nelle aree della Ricerca».

La competenza line di Eustema segue normalmente l'intero percorso dei talenti assunti, programmando per ciascuno un percorso di formazione e "job rotation" per favorire lo sviluppo e l'arricchimento di competenze individuali. Anche in questo, si scorgono i segni dell'impronta "olivetiana" che contraddistingue l'azienda. «Persino

Quattro aree di competenza sotto la regia della Direzione Innovazione per una strategia articolata su data driven innovation, digital services ed enterprise cloud solutions

gement, big data, GIS, data integration, infrastructure & security. Eustema porta con sé una quantità di certificazioni - sono oltre 500 - che qualificano ulteriormente l'azione dei tecnici che ingegnerizzano le soluzioni, erogano servizi e svolgono attività di consulenza, progettazione e implementazione.

TRASMETTERE INNOVAZIONE

Una macchina complessa che necessita, come si è detto, di una regia particolarmente attenta ma soprattutto di persone pronte - e preparate - a mettersi in gioco in modo totale. È con questo preciso obiettivo – sottolinea **Paola de Rosa**, nella critica veste di responsabile della Direzione

in fase di staffing dei singoli progetti – e in media parliamo di oltre trecento progetti di grande complessità attivi ogni anno – cerchiamo di costituire team di progetto non solo perché siano in grado di raggiungere gli obiettivi prefissati, ma perché agiscano da ambiente formativo in base alla logica: *insegna chi sa dare, impara chi sa ricevere*».

Negli ultimi 30 anni, Eustema ha scelto di svolgere la sua funzione innovatrice, in molte realtà "di sistema", pubbliche e private, con una discrezione anch'essa molto olivetiana, facendo parlare le sue competenze più che il suo ufficio stampa. Forse non lo sappiamo, ma grazie a questa esperienza siamo tutti un po' più nuovi e continueremo a esserlo. **DM**



Enrico Luciani e il team di innovazione