

Dall'AUT-AUT all'ET-ET

Competere con la conoscenza
fra efficienza e innovazione

A cura di Roberto Filippini,
Wolfgang Güttel, Anna Nosella

ECONOMIA



FrancoAngeli



MANAGEMENT

Dall'AUT-AUT all'ET-ET
Competere con la conoscenza
fra efficienza e innovazione

A cura di Roberto Filippini,
Wolfgang Güttel, Anna Nosella

FrancoAngeli

Indice

Introduzione , di <i>Roberto Filippini, Wolfgang Güttel, Anna Nosella</i>	pag.	7
Piano del volume	»	11
Ringraziamenti	»	13
1. Conoscenza e competizione nelle imprese	»	15
1.1. Gestire la conoscenza per l'efficienza e l'innovazione, di <i>Roberto Filippini, Wolfgang Güttel, Anna Nosella</i>	»	15
1.2. Il ciclo di gestione della conoscenza, di <i>Pier Paolo Puliato, Silvia Massa, Stefania Testa</i>	»	20
1.3. Quali leve organizzative?, di <i>Mariano Corso</i>	»	25
1.4. Quali strumenti ICT?, di <i>Donato Barbagallo, Eugenio Capra, Marco Comuzzi, Chiara Francalanci, Stefano Modafferi</i>	»	35
1.5. Come acquisire conoscenza dai network?, di <i>Piero Migliarese</i>	»	41
1.6. La gestione della conoscenza nelle PMI, di <i>Alberto Felice De Toni, Andrea Fornasier</i>	»	49
1.7. Che cosa succede in pratica? Come le imprese gestiscono la conoscenza?, di <i>Roberto Filippini, Wolfgang Güttel, Anna Nosella</i>	»	56
2. Approcci organizzativi per gestire la conoscenza	»	61
2.1. Migliorare l'efficienza e l'innovazione con "kaizen week" in Cybertec, di <i>Alberto Felice De Toni, Fabio Nonino</i>	»	61
2.2. Creare e condividere la conoscenza con i practice groups in VP Tech, di <i>Piero Migliarese, Saverino Verteramo, Monica De Carolis</i>	»	68

2.3. Ruoli manageriali per il trasferimento della conoscenza in Alpha, di <i>Antonella Martini, Luisa Pellegrini</i>	pag.	77
2.4. L'attivazione di network per innovare il design in Alesi, di <i>Roberto Verganti, Claudio Dell'Era</i>	»	87
2.5. Assorbire conoscenza da esperti esterni per l'innovazione in Librandi, di <i>Piero Migliarese, Gianpaolo Iazzolino</i>	»	93
2.6. Dare personalità a un prodotto maturo: le collaborazioni di Riso Scotti, di <i>Silvia Massa, Stefania Testa</i>	»	100
3. Strumenti ICT per gestire la conoscenza	»	106
3.1. Il Knowledge Sharing Area in CAREL, di <i>Andrea Vinelli</i>	»	106
3.2. Business Intelligence in Palazzetti a supporto dei decision makers, di <i>Chiara Verbano, Federica Turra</i>	»	116
3.3. Il progetto Voyager in Tarasconi, di <i>Eugenio Capra, Chiara Francalanci, Stefano Modafferi</i>	»	122
3.4. L'assorbimento di conoscenza dai clienti in Dylog, di <i>Paolo Neirotti, Emilio Paolucci</i>	»	128
3.5. BasicNet: gestire la conoscenza in una rete globale, di <i>Mariano Corso, Alessia Ciappini</i>	»	136
3.6. Il web crawler di HotelSolutions, di <i>Eugenio Capra, Chiara Francalanci, Stefano Modafferi</i>	»	145
3.7. Migliorare la conoscenza di mercato attraverso strumenti di data mining: i casi Laterza e Incanto, di <i>Vito Albino, Michele Gorgoglione, Maria Francesca Farao-ne, Sabrina Lombardi</i>	»	149
3.8. Il web semantico in Illycaffè, di <i>Alberto Felice De Toni, Andrea Fornasier, Fabio Nonino</i>	»	169
3.9. L'organizzazione della conoscenza con strumenti wiki in Pixelwings, di <i>Wolfgang Güttel</i>	»	175
4. Competere con la conoscenza	»	180
4.1. Gestire la conoscenza in pratica: lezione dai casi, di <i>Antonella Martini, Luisa Pellegrini</i>	»	180
4.2. Bilanciare efficienza e innovazione: risultati e raccomandazioni manageriali, di <i>Roberto Filippini, Wolfgang Güttel, Anna Nosella</i>	»	190
Bibliografia	»	201
Gli autori	»	204

2. Approcci organizzativi per gestire la conoscenza

2.1. Migliorare l'efficienza e l'innovazione con "kaizen week" in Cybertec

di Alberto Felice De Toni, Fabio Nonino

Un'impresa di servizi operante nel campo del software, può introdurre delle pratiche di lean production tipiche di un ambiente manifatturiero? Se ci si guarda intorno, sembra di no. Le pratiche lean e kaizen sono patrimonio tipico dell'industria, in particolare di quella giapponese. Tali pratiche sono adottate tipicamente per migliorare processi hard: si possono impiegare per gestire in modo nuovo la creazione e la socializzazione della conoscenza?

A queste domande la risposta immediata sarebbe negativa e i risultati potrebbero essere modesti rispetto agli sforzi di adattamento necessari.

L'esperienza Cybertec, invece, dimostra che moderne pratiche della lean organization possono essere efficacemente trasferite in imprese soft e utilizzate anche per gestire la conoscenza. Partiamo con qualche breve nota sull'azienda.

La Cybertec viene fondata dall'attuale titolare Kirchner nel 1989. L'azienda nasce a valle di un progetto condotto dallo stesso fondatore in Ansaldo dove operava come responsabile dei sistemi informativi. Il progetto era finalizzato alla realizzazione di un software di schedulazione a capacità finita basato su regole di intelligenza artificiale. Kirchner, consapevole delle potenzialità del suo prototipo, fonda una società di sviluppo software e consulenza a servizio delle imprese industriali.

L'azienda cresce rapidamente, sviluppa e propone costantemente nuove soluzioni software e servizi di consulenza a supporto delle attività di programmazione della produzione, della catena logistica e della *supply chain*.

I software sviluppati permettono la pianificazione e la gestione della supply chain dal punto di vista logistico-produttivo: *CyberPlan*, ovvero un APS (*Advanced Planning System*), sistemi di *forecasting* e *demand planning*, sistemi di *order promising* (datazione degli ordini e richieste clienti) e sistemi di pianificazione dei turni del personale. Oggi Cybertec ha circa quaranta dipendenti che operano in quattro sedi: Trieste, Udine, Bologna e Milano.

La struttura organizzativa è tendenzialmente “piatta”: dopo il presidente, vi è un solo livello di management sotto al quale gli operativi svolgono un ruolo quasi paritetico sebbene con funzioni diverse. Quest’assetto organizzativo è consono a una società che, svolgendo attività di consulenza in un mercato dinamico, richiede flessibilità e rapidità nella comunicazione sia orizzontale che verticale. Nella struttura organizzativa vi sono quattro aree: Delivery (che svolge le attività di consulenza), Commerciale, Ricerca&Sviluppo e Amministrazione.

Il parco clienti, rappresentato da imprese di medie-grandi dimensioni, conta circa 280 aziende, delle quali 250 sono clienti “attivi” (ovvero che attualmente continuano a richiedere soluzioni e servizi alla società). Cybertec ha inizialmente operato nel mercato Italia, ma ora si rivolge anche al mercato internazionale (Europa, Usa, Messico, Cina e Sud Africa). I principali player in questo mercato sono i tre grandi Microsoft, SAP e Oracle, tuttavia l’offerta di Cybertec si rivolge ad un segmento particolare in cui i player sono Creactor (UK), Asprova (Giappone), Logility e Itoo (Usa), Atomos, Tecnest e TXT (Italia). Il settore in cui opera Cybertec appare piuttosto frammentato, non solo per quanto riguarda le quote di mercato, ma anche per le caratteristiche eterogenee dei competitors e dei loro prodotti.

All’interno della Cybertec troviamo tre principali processi: a) processo di vendita, che parte dal primo contatto conoscitivo, alla definizione delle esigenze e delle soluzioni per la specifica realtà aziendale; durante questa fase vengono analizzate le esigenze da soddisfare e i benefici che l’azienda può trarre. Dopo una fase di analisi preliminare si disegna la tipologia di soluzione più adatta e si quantifica l’impegno; b) processo di consulenza che consiste in tutte le attività di supporto al cliente, quali ad esempio l’integrazione tra la soluzione software proposta da Cybertec e i sistemi gestionali già presenti in azienda. Attraverso il processo di consulenza i clienti sono seguiti in tutte le fasi del progetto, dall’implementazione del sistema fino alla messa a regime; c) processo di sviluppo prodotto che consiste nella definizione di nuove soluzioni che tengano conto delle molteplici variabili ed esigenze di mercato. Vengono potenziate le funzionalità del prodotto anche attraverso le personalizzazioni sul cliente, inoltre si creano con continuità nuovi algoritmi e funzionalità che arricchiscano il portafoglio prodotti.

2.1.1. Le premesse per la creazione di un progetto innovativo di gestione della conoscenza

In Cybertec si è puntato da sempre alla collaborazione, alla condivisione delle informazioni e alla fiducia tra tutti i dipendenti.

L’azienda spinge molto sulla formazione, già dal momento dell’assunzione del dipendente, e investe in quest’attività circa il 3% del totale ore uomo l’anno. La formazione serve anche a condividere la cultura e i valori dell’azienda; ciò è considerato un fattore decisivo per lo sviluppo dell’impresa.

Particolare attenzione viene posta alla condivisione della conoscenza: “la conoscenza non deve essere del singolo ma di tutta l’organizzazione”. Per tale motivo ogni utente deve riversare il proprio sapere nel server centrale, a cui tutti i dipendenti possono avere accesso. All’interno di questo i dati vengono gestiti attraverso il software open source denominato *Subversion*, con modalità differenti a seconda della funzione coinvolta. Attraverso la condivisione delle agende, tramite Outlook®, si cercano di rendere disponibili non solo le informazioni tecniche, ma anche quelle utili per il coordinamento delle risorse.

Le persone all’interno dell’impresa sono considerate dal management come una risorsa e a tutti è richiesto di partecipare al processo di generazione di nuova conoscenza. Le persone sono considerate “knowledge workers”, che devono gestire il processo di cambiamento tramite la creazione e la condivisione della conoscenza.

In questo contesto si inserisce il progetto denominato “Kaizen week” ora descritto.

2.1.2. L’esperienza Kaizen week

“Kaizen” è, come noto, una parola giapponese formata da due ideogrammi: il primo rappresenta il cambiamento, mentre il secondo rappresenta la bontà o la virtù: generalmente viene tradotta come “miglioramento continuo”.

Kaizen è uno strumento dell’approccio “lean manufacturing” che ha come obiettivo il miglioramento dei processi. L’idea alla base della metodologia è considerare il funzionamento dei processi, creare un team di persone operanti su tale processo e aventi buona conoscenza dello stesso, e chiedergli di definire gli obiettivi di miglioramento e un percorso per raggiungerli, affiancandogli alcuni revisori esterni.

Cybertec ha da sempre considerato il proprio cliente come uno dei principali canali per l’acquisizione di nuova conoscenza. Fu così che da un cliente industriale imparò un nuovo sistema per gestire la conoscenza: le settimane “kaizen”. Nel corso del 2003, un cliente industriale di Cybertec aveva adottato in maniera accurata e intensa l’approccio lean manufacturing ap-

plicandolo a tutti i suoi processi produttivi. All'interno del progetto lean era stato individuato il key process owner. Questa figura era anche il referente interno per l'implementazione di *CyberPlan* e gli fu richiesto di illustrare nel dettaglio la metodologia lean con tutti i suoi strumenti a Kirchner il quale rimase impressionato dalla potenzialità dei metodi kaizen e decise di adottarli in azienda, sponsorizzandone personalmente l'implementazione.

Lo strumento suscitò subito l'interesse e la curiosità tra i dipendenti. Anche se all'inizio ci furono alcune reazioni di scetticismo, esse furono superate facilmente, poiché la kaizen week si rivelò fin dalla prima implementazione molto efficace.

Nelle sue prime applicazioni la metodologia fu utilizzata prevalentemente per ottimizzare i processi di business, cercando soluzioni a diversi problemi operativi presenti nell'azienda. Con il trascorrere del tempo le settimane kaizen si focalizzarono anche su ipotesi strategiche per lo sviluppo dell'impresa. Oggi le settimane kaizen sono anche implementate per creare nuove idee di prodotto e per sviluppare strategie di penetrazione in nuovi mercati.

2.1.3. Strutturazione della settimana kaizen

La kaizen week si articola come un microprogetto della durata di una settimana, sviluppato da un team di 2-3 persone che lavora full time sul progetto suddiviso in tre fasi (Tab. 2.1). Il progetto può essere proposto da

Tab. 2.1 - Svolgimento della settimana kaizen

		FASI DELLA KAIZEN WEEK		
		1. PREPARATORIA	2. ESECUTIVA	3. FINALE
GIORNI STABILITI		I	II, III, IV	V
ATTIVITÀ QUOTIDIANE	Scelta del team di lavoro	Briefing iniziale	Definizione degli indicatori	
	Scelta dell'area di intervento	Organizzazione della giornata di lavoro	Esposizione del lavoro	
		Riunioni giornaliere	Progettazione del follow-up	
Definizione degli obiettivi di miglioramento	Esposizione serale	Esposizione finale e comunicazione dei risultati a tutta l'azienda		

chiunque all'interno dell'organizzazione e sponsorizzato da un manager che, assieme alla presidenza, decide la composizione del team.

Le tre fasi della kaizen week sono le seguenti:

1. Fase preparatoria. La scelta del team è effettuata sulla base del tipo di argomento o criticità che si andrà ad affrontare, e le persone coinvolte devono avere una buona conoscenza del processo su cui si deve intervenire. Oltre a dipendenti che abbiano già avuto esperienza della settimana kaizen, si cerca di inserire all'interno del team almeno una persona che non vi abbia mai partecipato, in modo da unificare le esperienze e allineare la cultura aziendale. Una volta creato il team e definito l'ambito d'intervento, è lo stesso team che stabilisce quali saranno gli obiettivi da raggiungere nella settimana.
2. Fase esecutiva. Durante tale fase, il lavoro è così articolato: la mattina si tiene una riunione di avvio per fare il punto della situazione; durante il giorno si sviluppano idee e soluzioni e la sera si presentano i risultati al comitato di revisione. Il comitato è opportunamente selezionato e completamente esterno al team, al cui interno obbligatoriamente deve essere presente un membro della direzione o il titolare. Le presentazioni infra-settimanali sono brevi e finalizzate ad esporre i fatti evidenziando gli aspetti positivi e negativi del lavoro svolto ed eventualmente i dubbi sorti; tali incontri non hanno scopi decisionali.
3. Fase finale. L'ultimo giorno è dedicato alla presentazione finale del lavoro svolto e alla progettazione del follow-up. I risultati della settimana devono sempre essere almeno due:
 - definizione di un piano di follow-up;
 - definizione di indicatori che permettano di capire se la soluzione progettata stia procedendo come previsto e porti agli esiti ipotizzati.

Il follow up è sempre presente e, nel caso in cui sia ridotto al minimo, prevede comunque la misurazione degli indicatori individuati, che permettono anche la valutazione dell'efficacia della stessa kaizen week. Non è necessario che alla fine della settimana il problema sia completamente risolto, l'importante è che venga identificato un percorso da intraprendere per il futuro e si inizi a percorrerlo. La risoluzione del 50% del problema emerso costituisce già un grande risultato.

2.1.4. Esperienze e risultati delle settimane kaizen

La metodologia kaizen week è usualmente applicata per il miglioramento di processi non efficienti (*exploitation*), ma in realtà Cybertec la utilizza anche per la progettazione di nuovi processi e prodotti (*exploration*). Le aree di applicazione delle settimane kaizen hanno riguardato processi di:

- Research & Development (R&D);
- Sales;
- Delivery;
- Cost Accounting;
- Human Resource Development (HRD);
- Marketing;
- ICT.

L'ambito in cui sono state sviluppate più settimane kaizen è stato la R&S, con il 38% delle applicazioni, mentre gli altri ambiti in cui è stata adottata con maggior frequenza sono Sales (25%) e Delivery (23%).

Fin dall'inizio la settimana kaizen è stata promossa in media ogni 2-3 mesi. In alcune occasioni ne sono state svolte anche due in parallelo su obiettivi diversi. Il totale degli eventi kaizen promossi nel periodo 2003-2006 è stato di 18.

In ogni kaizen week l'impegno in termini di risorse umane e di tempo è il seguente:

- da 1 a 5 team per ogni evento, con una media di 3;
- 2 o 3 persone per ciascun team;
- normalmente 5 giorni consecutivi di attività.

Nei 18 eventi che si sono svolti negli ultimi quattro anni sono stati attivati in totale 48 team. In Tabella 2.2 si può osservare il numero di team impiegati (e quindi di settimane kaizen svolte) in ognuna delle aree di applicazione, durante i quattro anni di utilizzo della metodologia.

Tab. 2.2 - Team dipendenti per area di applicazione

Area	TEAM
R&D	18
Sales	12
Delivery	11
Cost Accounting	2
HRD	2
Marketing	2
ICT	1
Totale	48

Riportiamo ora alcuni esempi che si riferiscono alle aree di applicazione delle settimane kaizen week.

Research & Development. Processo per definire una nuova release di prodotto ed elenco degli item contenuti nella release. Bisognava rimuovere le incongruenze, rilevate sulla base delle esperienze precedenti, tra budget e tempi pianificati e consuntivi. Durante la settimana il lavoro partì dall'analisi delle cause che portavano alle problematiche di scostamento, per poi focalizzarsi sulla risoluzione delle stesse; in particolare emerse l'esigenza di emettere delle specifiche più precise prima di lanciare la release. La soluzione proposta fu quella di dedicare il primo mese della release a definire le specifiche senza scrivere una sola riga di codice, oppure, nel caso di item più incerti, ad eseguire e lanciare un prototipo. Sono state inoltre definite le procedure e la tempistica per gestire le versioni Alfa e Beta dei software.

Sales. Progettazione di un processo completamente nuovo per la gestione dell'account, processo che riguarda la gestione commerciale dei clienti acquisiti. In questo caso una sola settimana non è bastata per l'intera soluzione del problema: all'inizio è stato definito il piano d'intervento che poi si è articolato in successive settimane kaizen finalizzate a definire le modalità di realizzazione effettiva di ogni singolo step.

Delivery. Cambiamento nel metodo di fornitura dei servizi con l'obiettivo di aumentare l'efficienza e la soddisfazione del cliente. Progettazione del processo di apertura di nuove filiali dell'azienda.

Cost Accounting. Riprogettazione del processo di gestione delle trasferte con definizione di azioni correttive finalizzate alla riduzione dei costi.

Marketing. Strutturazione dei seminari di marketing.

Secondo il top management dell'azienda, «lo svolgimento delle settimane kaizen ha evidenziato l'importanza della socializzazione della conoscenza... i risultati vengono sempre esposti a tutta l'organizzazione, anche ai membri che non sono direttamente coinvolti nel processo esaminato». In Cybertec, quindi, l'obiettivo della settimana kaizen non è solo quello di risolvere un problema, e quindi di creare nuova conoscenza, ma anche quello di unificare il linguaggio all'interno dell'azienda e di condividere alcune esperienze in modo da innalzare la cultura aziendale. L'approccio permette non solo di creare nuova conoscenza ma anche di socializzarla e questo, fra l'altro, è un fattore di motivazione alla partecipazione. I dipendenti, ai vari livelli, sentono di prendere parte ad un'esperienza comune, capiscono che gli è data la possibilità di usare uno strumento innovativo e desiderano sfruttare questa esperienza per crescere professionalmente e migliorare le relazioni interpersonali.

Le settimane kaizen rappresentano un'esperienza di successo per la Cybertec. Non vi sono, infatti, casi di applicazione del metodo considerati un fallimento da parte dal management dell'azienda. Ciò ha richiesto, tuttavia, alcune attenzioni nell'utilizzo della metodologia.

La presenza nel comitato di revisione di un membro della direzione o della presidenza è fondamentale al fine di poter decidere tempestivamente un eventuale intervento per la risoluzione del problema. Dato che la settimana kaizen rappresenta un costo elevato per una impresa di piccole dimensioni, è importante che ci sia un coinvolgimento di chi ha il potere decisionale in azienda al fine di rendere immediatamente efficace ed applicabile l'intervento proposto. Ad esempio, per una settimana kaizen (di cinque giorni) si possono impegnare full time (anche 13 ore al giorno) tre persone, a cui si aggiungono, per 2 ore serali, due revisori: il totale complessivo è di quasi 200 ore/uomo, pari a circa il 16% delle ore totalizzate da tutto il personale nell'arco di una settimana lavorativa. Ciò comporta, fra l'altro, che la kaizen week non può essere utilizzata nei periodi in cui ci sono dei particolari picchi di carico di lavoro.

Nella routine quotidiana sarebbe impossibile trovare il tempo e la concentrazione per la risoluzione di un problema o per cercare soluzioni innovative a causa del "rimbalzo" continuo da una priorità operativa ad un'altra. Invece nella kaizen week si richiede completa focalizzazione ed elevato coinvolgimento. I dipendenti coinvolti, perché promotori o esperti interni, tendono ad appassionarsi e cercare incessantemente la soluzione migliore. L'incontro con i revisori esterni serali, poi, motiva ulteriormente i membri del team. Naturalmente lo stress a cui vengono sottoposte le persone rende necessario prevedere un certo turnover tra i partecipanti, in particolare nel caso in cui le settimane kaizen vengano organizzate con una certa frequenza.

2.2. Creare e condividere la conoscenza con i practice groups in VP Tech

di Piero Migliarese, Saverino Verteramo, Monica De Carolis

Le imprese organizzate per progetti spesso corrono il rischio sia di disperdere le conoscenze maturate durante lo svolgimento delle attività sia di non trasferire il know how appreso ad altri progetti con problematiche specialistiche simili. Per risolvere questo problema, VP Tech, impresa che sviluppa soluzioni ad hoc per la sicurezza informatica, ha costituito sei "gruppi di pratica" con l'obiettivo di capitalizzare il know how e le esperienze di specifici ambiti di competenza. Gli specialisti all'interno dell'impresa afferiscono quindi a un determinato gruppo di pratica, all'interno del quale trasferiscono le conoscenze maturate, si confrontano e sviluppano nuove competenze sul tema.

La VP Tech, nata a Cosenza nel 2001, si è specializzata nella progettazione e gestione integrata di tutto ciò che concerne la sicurezza informatica. VP Tech si propone verso i propri clienti come partner globale per la *security*, coprendo sia gli aspetti consulenziali di organizzazione e strategia della sicurezza, che di realizzazione e integrazione delle tecnologie per la fornitura di soluzioni chiavi in mano.

La rapida crescita di questi anni e la fiducia accordata dai clienti appartenenti ai settori delle telecomunicazioni, della finanza e della Pubblica Amministrazione derivano dalla precisa scelta di specializzarsi e focalizzarsi su questi segmenti. Con i suoi 160 professional e con un fatturato pari a 24.000.000 di euro (2007), VP Tech rappresenta la più grossa struttura in Italia con una quota di circa il 10% (Dati IDC 2007) nel mercato dei "Servizi di sicurezza informatica".

I fondatori della Società hanno maturato la loro esperienza tecnico/professionale all'interno della Bull Sud. Quest'ultima è nata agli inizi degli anni '90 e operava come Laboratorio di Ricerca e Sviluppo, per conto della Bull Italia. Nel momento in cui stava per profilarsi la chiusura della sede calabrese (fine 2000), alcuni dipendenti di questa società hanno deciso di avviare una propria attività che sfruttasse le competenze e la rete di legami maturati nel settore. Per intraprendere l'attività, i fondatori hanno proposto ad una società di consulenza aziendale, la Value Partners, di finanziare la nascita della VP Tech Srl, dando così l'opportunità alla Value Partners di servire una nicchia di mercato (la sicurezza informatica) fino ad allora scoperta.

Nel 2004 Value Partners ha deciso di accorpate le società del gruppo che già si occupavano di consulenza e servizi IT (VP Tech e VP Web) creando la Value Team. Nel tempo Value Team ha acquisito diverse società operanti nel campo IT (alcune delle quali "storiche" come webege ed Etnoteam). Attualmente Value Team rappresenta la più importante realtà italiana nel campo dei servizi di consulenza IT. Nell'ambito di tale gruppo, date le competenze specialistiche possedute, la VP Tech ha sempre mantenuto una sostanziale indipendenza strategica ed operativa sia a livello organizzativo che commerciale.

VP Tech opera per progetti e ha adottato una tipica struttura organizzativa per progetti che le consente di operare con forte orientamento ai risultati e insieme grande flessibilità di spostamento di persone e risorse in diversi progetti.