Lezione del 2024-09-30-20240930_185253-Registrazione della riunione

30 settembre 2024, 04:52PM

1 h 26 m 20 s

SANTE DOTTO trascrizione avviata

SANTE DOTTO 0:07

Pallino rosso e possiamo iniziare.
Allora io parto condividendo le slide che avevo preparato per voi, poi se vogliamo fare ragionamenti un po come quello che stavamo facendo sulla base delle vostre domande io sono contentissimo anche perché le cose secondo me se le discutiamo insieme e se vengono fuori da esigenze che manifestate di comprendere alcuni fenomeni nei quali pensate di imbattervi in futuro, vi siete già imbattuti?
Secondo me restano anche in mente meglio a tutti noi, anche alle persone che non hanno fatto la domanda per capirci, quindi, e poi gli spunti posso io, poi sarà compito mio ricondurre un po gli spunti che che voi vorrete portare, mettere in campo al al filo logico, al filo rosso che è un po unisce questi questi ragionamenti.
Voi non preoccupatevi, fate tutte le domande che vi vengono in testa, provo a condividerle queste slide allora.
Noi ci eravamo lasciati.
La scorsa settimana, in realtà, sulla slide successiva questa se non ricordo male, però volevo riprendere un po il filo del discorso perché dopo avere fatto un po di ragionamenti su come potrebbe essere definita la trasformazione digitale e.
Eravamo, ci eravamo soffermati, volevo soffermarmi con voi su quella che era un po la storia dei 15, 20 anni precedenti di informatica, che oggi come oggi sembra un'era geologica fa.
Probabilmente vedendo questa questa slide, ad alcuni di voi viene da da ridere pensando a che tipo di informatica e si gestiva in quegli anni e come vedete qua non c'è praticamente nessun social descritto, non esisteva, semplicemente non c'erano.
Non erano ancora così così diffusi le prime cose che si affacciavano era quello era, era nel mondo della rete.
Erano quelle che vedevamo qui, che già abbiamo avuto modo per altro di dire, avevano in qualche modo già indirizzato l'evoluzione dei sistemi informativi di quel periodo, con tutta una serie di tematiche, per esempio, tanto per riprendere 2 3 punti

molto importanti, per esempio il riconoscimento del valore dei dati aziendali in quella prima riga.
Produzione dai sistemi gestionali ai sistemi conoscitivi EE c'è sostanzialmente, come dire, in embrione la scoperta che poi è diventata di dominio pubblico nell'economia digitale, del valore dei dati che girano in rete, che in quegli anni in quegli anni si è cominciato a comprendere il valore dei dati che erano nei sistemi gestionali, nei sistemi che raccoglievano dati per fare ad esempio le fatture, ma facendo una fattura un cliente, tu potevi anche capire quel cliente cosa aveva comprato e quindi ricostruire anche logiche di attraverso appunto l'analisi di questi dati.
Una struttura diversa dai dati in utilizzo del verso dei diverso, dai dati, delle logiche di analisi, di quello che è avvenuto in passato e di previsione possibile su quello che poteva avvenire in futuro, magari per migliorare le vendite o minimizzare i costi dell'unità di prodotto che si realizzava.
E quindi questa evoluzione che ha portato anche imprese pubbliche amministrazioni ad affacciarsi alla rete.
Dicevamo, l'altra volta, non solo con vetrine che in qualche modo descrivevano loro gli obiettivi, l'organizzazione EI servizi che OI prodotti che venivano realizzati, ma anche cominciando a dare funzionalità di interazione ai ai portatori di interesse, a cominciare dai clienti utenti di questi prodotti.
Di questi servizi e per attraverso Internet e cominciare a dialogare direttamente con queste strutture sta chiedendo servizi richiedendo informazioni, richiedendo prodotti e.
Amazon nasceva in quegli anni per vendere libri negli Stati Uniti per vendere libri, per esempio attraverso una piattaforma informatica.
Come dicevo prima, sembra un po preistoria, tutta una serie di punti di attenzione anche cominciavano a diventare, in questo contesto importanti e sono cose con cui ci troviamo ancora oggi AA confrontarci, EAEA dibattere la valutazione dei costi benefici, tanto più andiamo verso un'innovazione tecnologica molto spinta, tanto più questa valutazione va fatta per cercare di avviare progetti anche anche progetti di frontiera, anche progetti molto innovativi, ma mantenendo la consapevolezza dei costi che si possono andare a sostenere, monitorandone in qualche modo e quindi la valutazione delle performance.
La governance dei progetti diventa diventa una cosa importante.
Perché?
Perché avviare progetti realmente innovativi vuol dire iniziare a fare qualcosa un po

al buio, se se una cosa è molto innovativa e lei esito di quella progettazione non è noto a priori, non si percorrono strade già battute, si percorrono strade nuove e quindi bisogna monitorare passetto per passetto.
Che cosa si va a fare, con quali competenze, con quali risorse?
Anche economy e con quali tecnologie?
Per evitare di dilapidare soldi per non realizzare poi nulla, ad esempio, o fare promesse agli stakeholder che vivono intorno all'organizzazione, a cominciare dai clienti e dagli utenti.
Che poi non possono essere mantenute.
E questo dal punto di vista dell'evoluzione dei sistemi informativi.
Vediamo cosa è successo invece.
Come evoluzione nell'ambito dell'organizzazione che gestisce, che ha gestito in quegli anni che erano rappresentano già un primo passaggio importante.
Stiamo passando questo che vi sto raccontando è la storia del mondo 1.0 al mondo, 2.0 i dipartimenti e le direzioni AST in quegli anni sostanzialmente si sono cominciati a trovare in difficoltà per una serie di motivi e hanno dovuto effettivamente cambiare mestiere, talvolta ampliare la loro sfera di di interesse e di attenzione e molto spesso anche posizione nell'organigramma posizione l'organigramma.
Perché nel mondo 1.0 le direzioni aiti sostanzialmente erano dentro la direzione amministrazione e finanza perché gestivano informavano paghe, stipendi così.
È nata l'informatica nelle, nelle, nelle organizzazioni e quindi stavano nella direzione amministrativa.
Cominciando a lavorare in questa nuova logica, 2.0 è la posizione in organigramma.
Cambia o perlomeno sarebbe dovuta cambiare, poi questa cosa non sempre è avvenuta nella realtà più evolute di quelle di quella di quella storia.
Ma guardate che questa storia dal punto di vista delle tecnologie, per certi versi è molto diversa, Eh, perché quelle tecnologie, come vi dicevo, ricordatevi sempre, non è che le.
L'intelligenza artificiale è nata oggi le tecnologie sono nati quarant'anni fa.
Il problema è che sono uscite dai laboratori in cui erano quarant'anni fa e che abbiamo sullo smartphone, ricordatevelo sempre qui.
Non è tanto che la logica della tecnologia informatica, che che per nulla intelligente, ma ci arriveremo a discutere anche questo aspetto, perché intelligenza artificiale è un termine, diciamo Misleading, perché l'informatica e non ha nulla di intelligente, l'intelligenza è una cosa umana e perché vuol dire saper fare delle associazioni di

idee, saper mettere in campo 1, 1 Eh, diciamo intelligenza emotiva che le macchine non hanno.
E tuttavia questo Eh?
Disponibilità di tecnologia crescente in qualche modo è crescente dal punto di vista delle persone a cui si poteva rivolgere diffusa all'interno delle organizzazioni e diffusa nella società.
Eh?
In qualche modo metteva le direzioni.
T nella necessità di.
Comprendere meglio tutta una serie di esigenze.
Innalzare la propria posizione all'interno delle organizzazioni, spesso nelle organizzazioni più evolute.
Queste direzioni vengono messe al riporto dell'amministratore delegato della Direzione generale.
E cominciare a lavorare trasversalmente alle diverse unità che costituivano l'organizzazione alle diverse chiamiamole aree di business, la l'amministrazione, il marketing, le vendite, la Ricerca, il personale e quant'altro.
Perché queste direzioni utente, in qualche modo cominciavano a richiedere nuovi servizi a supporto delle loro applicazioni per la gestione dei loro dati, di cui, come dicevamo prima, cominciavano a scoprire il valore per poter analizzare quello che succedeva e prevedere quello che sarebbe potuto succedere.
Quindi le significative ricadute organizzative di cui sto parlando in questa slide.
Sostanzialmente erano queste una domanda di informatica latente in qualche modo male espressa, che in qualunque caso era persino talmente latente che era carente e che rendeva i servizi ai t più propositivi degli utenti stessi.
Perché detentori di una tecnologia e capaci, attraverso le competenze maturate su queste tecnologie, di intercettare in qualche modo di vedere più di quanto non riuscissero a fare le direzioni utente che pure stavano crescendo di competenze informatiche in un certo senso, con l'attivazione dei personal computer con l'utilizzo dei personal computer per usi domestici.
Comunque diciamo.
Eh J avevano questa tentazione, diciamo, è questa di essere un po come dire prevaricare un attimo le direzioni utente, cioè forzare l'utilizzo di tecnologie per fare cose che il lato AEST si intravedevano, si vedevano, si comprendevano, ma che lato utente non erano ancora, eh.

Diciamo così mature, per essere per essere sviluppate, per essere utilizzate.
Quindi questa cosa ha provocato talvolta degli investimenti importanti nelle organizzazioni, tecnologie digitali che non sono che non hanno portato i risultati voluti perché la progettazione di questi interventi non era, diciamo così, fatta a quattro mani.
Direzione Sante utenti insieme.
Ma qualcuno la direzione ha ST Convinceva la il top management ad acquistare una piattaforma software e un hardware.
Perché poi quei tempi non c'erano.
Servizi cloud e gli hardware?
Si compravano degli enormi macchinari che occupavano intere intere superfici di Di mega di mega strutture architettoniche ed erano investimenti importanti che qualcuno convinceva la direzione del top management di fare, ma poi i risultati non si vedevano.
Questo scatenava tutta una serie di problematiche, perché per anni l'informatica è stata vista come un centro di costo piuttosto che come un centro di sviluppo, un centro di sviluppo del business, motore di sviluppo del business e quindi l'informatica.
In alcune situazioni è stata vista ancora in quegli anni era vista come una tassa da pagare perché non se ne poteva fare a meno, perché comunque dei dei software andavano acquistati perché altrimenti non si riuscivano a gestire alcune richieste del mondo esterno della clientela dei degli utenti.
Ma di fatto erano come delle pillole da ingerire a forza, perché all'interno dell'organizzazione la cultura diciamo Eh sul digitale e ma non solo, la cultura tecnica e tecnologica, ma proprio la comprensione delle potenzialità del digitale non viaggiava alla stessa velocità del dell'evoluzione delle tecnologie e quindi molto spesso si manifestava anche questa latenza.
Questa carenza di domanda sulle aree più più innovative.
Talvolta questo portava in effetti AA io dico sempre a informatizzare l'inefficienza, perché la direzione ST promuoveva l'acquisto di tecnologie digitali?
Male direzione utente, non erano pronti a modificare i loro processi di lavoro, per cui le tecnologie digitali 2.0 venivano in qualche modo costrette.
Ah, e lavorare su processi analogici 1.0.
E lì si formalizzava l'inefficienza.
Sostanzialmente, quindi qualcosa si faceva con il computer invece che a mano, ma

poi sentivi le persone di quegli uffici che dicevano, ma io facevo prima a mano.
E in effetti forse non era neanche un alibi, in un certo senso era anche vera questa cosa.
Tra l'altro, se voi ci pensate, lo sviluppo dell'informatica all'interno delle organizzazioni ha comportato anche un cambiamento di ruolo degli utenti, perché quello che nel mondo 1.0 erano quelle enormi sale in cui c'erano persone che facevano data entry, quindi arrivavano dalle direzioni utente delle schede cartacee e una batteria decina di persone nelle grandi organizzazioni digitavano quei dati per riempire i database e far lavorare i sistemi.
Forse anche per fare solo la fatturazione, ma tutta una serie di dati andavano inseriti nel computer con l'avvento del personal computer, con l'avvento delle piattaforme di automazione d'ufficio.
Il data entry se lo faceva ogni U se lo fa ancora oggi ogni dipendente di quella organizzazione che ha il suo computer gestisce i suoi dati, quindi un trasferimento di manualità e di fatica, diciamo così.
E tra il mondo analogico e il mondo digitale a carico degli utenti di informatica, dei dipendenti che lavoravano con i computer in effetti c'era e andavano anche in qualche modo, digerire queste nuove modalità di inserimento dei dati, quindi comprendere quelle che venivano chiamate tanti anni fa.
Le maschere, i pannelli del computer dove andavano inseriti i dati, poi i computer facevano anche dei controlli.
Perché se un campo era numerico non ci potevi scrivere una parola e quindi venivano fuori degli errori e quindi persone non adeguate, non adeguatamente formate.
Ma non solo dal punto di vista della tecnica, ma soprattutto dal punto di vista del perché era importante imparare a usare un computer?
Uscivano devastati da questa esperienze di utilizzo del personal computer e quindi di inizio di informatica, 2.0 all'interno delle organizzazioni.
Dopodiché, in quegli anni EE c'è stato anche un periodo di contrazione di risorse economiche, per cui l'informatica era vista come un centro di costo.
Si tagliano i costi, si tagliano i costi dell'informatica.
EA questo punto era difficile per le i direttori dell'epoca andare a convincere le direzioni utente all'interno dell'organizzazione per fare degli accordi di servizio in qualche modo fare far sì che.
I costi che si riducevano utilizzando i le procedure informatiche.

Fossero in qualche modo messi a disposizione per finanziare il progetto di innovazione.
Delle organizzazioni in cui il budget t era assegnato al direttore.it ed era visto come un costo, quello doveva far scendere i suoi costi, punto e basta.
Mhm l'evoluzione dell'organizzazione man mano ha portato anche a degli accordi tra le direzioni, per cui se io automatizzato un certo processo e ho negli anni successivi un risparmio, perché tutta una serie di cose non le faccio facendo lavorare decine di persone per decine di ore, ma facendo lavorare almeno in quota parte un computer?
Ecco, è quel risparmio in un progetto pluriennale con una con una bella analisi costi benefici, con una pianificazione che monitorata e quant'altro poteva essere portato in qualche modo a finanziare, quindi anticipare dei costi che poi di cui si sarebbe ricavata la una parte importante per finanziare quel progetto di sviluppo informatico, sono tutti concetti che oggi sono più diciamo diffusi di quanto non non sia in realtà avvenuto ancora all'inizio degli anni 2000.
Una questione importante anche che poteva compro a parte l'informatizzazione dell'inefficienza che poteva comportare 1, 1 fallimento o comunque forti criticità.
In questi progetti di innovazione di quegli anni, nel passaggio da uno mondo 1.0 a mondo 2.0 è quella che io chiamo la formula dell'innovazione, perché uno dice innovazione, si pensa solo alla prima parte, alla creatività.
Innovazione vuol dire inventarsi qualcosa di nuovo.
Ecco, purtroppo innovazione significa due cose, inventarsi qualcosa di nuovo, ma anche metterla a terra, realizzarla perché sennò rimane un qualcosa di non utilizzabile, Di inutile, anzi di dispendioso di dannoso dal punto di vista dell'immagine.
Dal punto di vista delle promesse mancate dal punto di vista dei soldi spesi, eccetera eccetera, quindi resta uno slogan, se si comprano gadget informatici, ma alla fine non si realizza quella trasformazione delle organizzazioni dei processi di lavoro che già nel mondo 2.0 si poteva in buona parte raggiungere.
Quindi slogan e dispendio di risorse.
Se non si esegue e qui c'è un'altro tema molto importante su cui io insisto molto perché una dei.
Dei uno dei motivi per cui ci si trovava poi in quella situazione e che veniva sottovalutata e non veniva gestita in una logica di TIM.
All'interno dell'organizzazione del suo complesso la fase di progettazione, la fase di progettazione veniva in qualche modo demandata ai Technology di nasco dal

mondo delle tecnologie, quindi se volete è una.
È un'autocritica che condivido con voi.
In quell'assenza di sensibilità che vi dicevo prima verso i processi di lavoro e la loro evoluzione.
Quindi, da questo punto di vista, è la fase di progettazione, quella più importante per capire come la creatività, che in quella fase si sviluppa debba essere messa a terra e quindi una progettazione che trascura è un'analisi di fattibilità.
Perché per me l'output della progettazione è un'analisi di fattibilità.
Rende quello che viene sviluppato dopo non dico casuale, ma sicuramente non prevedibile, perché poi casomai chi sviluppa la soluzione va sul per la sua strada, sviluppando funzionalità informatiche come gli vengono in mente, prescindendo appunto da quelle che invece magari erano le necessità dal punto di vista utente, che andavano indirizzate quindi, ricordiamocelo sempre.
Quando parliamo di innovazione non pensiamo solo alla creatività, perché la creatività fino a se stessa diventa un gioco a chi la spara più grossa.
Dobbiamo, diciamo, è in qualche modo coniugare creatività e fattibilità, quindi fattibilità, la la cui fase successiva esecuzione del progetto realizzazione del progetto.
L'altra difficoltà che aveva il mondo t era erano se vogliamo e guardiamo adesso, invece le esigenze più evolute, quindi trascuriamo per un attimo il tema della carenza di domanda, la domanda latente, la non comprensione di come modificare e migliorare i processi di lavoro, pensiamo agli utenti, quelli più smart, in un certo senso, e l'utente smart chiedeva una cosa semplice, i servizi EI dati disponibili al momento giusto, quando mi servono?
Devi avere questi servizi, voglio avere questi dati e quindi facilita di accesso, disponibilità online, sicurezza.
Un'altro tema che si cominciò a sviluppare in quegli anni.
Anni il tema della sicurezza dei dati, trasparenza dei processi, delle operazioni.
Quindi, gli utenti evoluti in qualche modo alzavano le asticelle, gli utenti meno evoluti.
Era, era difficile lavorarci per il motivo opposto.
Perché proprio non sapevano di che cosa si parlava e quindi la direzione AST si dibatteva in questo nuovo ruolo che doveva essere interpretato, casomai in staff al top management, all'amministratore delegato, al Direttore generale di un dipartimento di una di una pubblica amministrazione.
E dovendo acquisire i linguaggi necessari per poter parlare con tutte le direzioni

utente con le quali confrontarsi per cercare proprio di modificare i processi di lavoro.
E badate bene, eravamo in informatica, 2.0, in cui gli aspetti più importanti erano in qualche modo la semplificazione e l'automazione dei processi di lavoro.
Oggi nel mondo, che magicamente da due è diventato quattro, perché il 3.0 non si sa perché l'abbiamo saltato.
Oggi il mondo 4.0 chiama le tecnologie digitali a sfide ancora più importanti, per esempio se siamo una un'impresa a entrare nell'economia digitale, modificare il modello di business che è una roba molto ma molto più complessa che modificare qualche processo di lavoro.
Per quanto vitale e importante, il sesso fosse del mondo 2.0, però vi racconto queste cose, perché poi gira che ti rigira, magari con una priorità e una rilevanza diversa.
Ma questa storia, Eh, una chiave di lettura del presente lo dà e soprattutto ci aiuta a capire, magari con esempi che sono stati già analizzati, studiati, risolti e come mettere in campo le competenze soft che servono, una su tutte, mondo 2.0 la capacità di dialogo, lo dicevamo prima, tra le direzioni, TE le altre direzioni di un'organizzazione.
Sembra banale, ma era tutta da costruire perché fino ad allora glìttica era occupato di paghe e stipendi.
Dentro la direzione amministrativa fine della trasmissione.
Quindi cosa cambiava per il i responsabili?
I Technology alle delle tecnologie responsabili tecnologie all'interno dell'organizzazione.
Adesso volevo occuparmi con voi invece di capire come gira il cambiamento nel mondo del business nel mondo della produzione nel mondo dell'industria.
Sia che sia si tratti di una pubblica amministrazione o di un'impresa, ci sono dei fattori esterni che possono spingere il cambiamento.
Quindi, per esempio, in questa slide non so se riuscite a vederla, eh, su sufficientemente se riuscite a leggere anche un po di scritte che ci sono dentro, diciamo questo che può succedere, che un cambiamento in per un'impresa che produce beni e servizi sia determinato dal cambiamento di fattori di mercato.
Difficoltà a ricorrere al credito per finanziare i progetti o nuove tecnologie specifiche di quel mondo che implicano l'utilizzo di strumenti diversi per fare quel determinato lavoro.
Parlo di tecnologie anche non digitali e in generale proprio, quindi esiste un fattore esterno di carattere industriale che modifica le cose che devo fare e io devo

affrontarle per rimanere, per non perdere quote di mercato.
Se sono una pubblica amministrazione?
In genere queste modifiche sono modifiche normative.
Una nuova, una nuova norma impone di fare il 7 e 30 telematico e qualcuno deve fare.
Me lo devi fare come serpe e la norma va fatto.
Questa parte di cambiamento un po a gradini perché c'è un fattore esterno e alla fine insomma, c'è una specie di salto quantico proprio di dell'innovazione è rappresentato da quella da quei gradini azzurri.
Quindi spunta una norma TAC, cambiamento normativo.
Dopodiché io sono un'ottimista.
Immagino anche nelle storie di successo.
Questo è avvenuto.
Che ci sia anche qualcosa che fa e in modo che i gradini non siano poi orizzontali come le scale che facciamo a piedi, ma che comunque determinino un trend crescente?
E questa seconda parte di cambiamento, questo secondo Delta di cambiamento in questo modello.
Semplice, semplice, che ho cercato di rappresentare e un modello di cambiamento che secondo me possiamo, senza vergognarci, chiamare culturale.
Quindi è un cambiamento che nasce dalla innovazione conseguita sul campo.
Allora potremmo cominciare a sintetizzare questo modello dicendo che gli ingredienti del cambiamento sono fattori esterni.
Determinati da norme, da strategie di mercato, da strategie economiche e potremmo definirle top down, vengono dall'alto, ci piove in testa una tegola.
Se siamo capaci questa tegola di interpretarla.
Parte una curva del cambiamento, quella disegnata in rosso in cui si cominciano a sviluppare tutta una serie di cose.
Questa novità in qualche modo viene gestita, viene interpretata.
Questa curva poi si attenua perché si porta al regime, perché nel frattempo stanno venendo fuori nuovi cambiamenti e quindi abbiamo comunque un Delta positivo, un saldo che fa sì che quella non sia una scala gradini, ma sia qualcosa di crescente come trend dovuto a questa secondo Delta di cambiamento, chiamiamolo culturale, delle buone prassi.
Il cambiamento che viene dal basso, il cambiamento che viene dalle persone che

lavorano e tanto più la cultura aziendale è aperta al cambiamento.
E tra un po faremo anche qualche esempio e capiremo che cosa intendo con questa espressione, tanto più importante e rilevante.
Decisiva questa componente culturale, perché è quella che poi determina un trend comunque crescente.
Quindi non ci andiamo appiattendo al cambiamento che arriva dall'alto.
Cercando di frenarlo, cercando di combatterlo, cercando di non so che cosa, di non di non scomodarsi troppo ma promuoviamo, mettendo a fattor comune le competenze di di quella organizzazione, promuoviamo un cambiamento che poi è quello che ci resta, è quello che ci consente di affrontare meglio il gradino successivo.
La prossima tegola che ci che ci pioverà sulla testa.
Quindi questa cultura del cambiamento in qualche modo, e la cosa che nei nelle best practices di di quegli anni ha consentito alle organizzazioni di cominciare a beneficiare seriamente di queste nuove tecnologie 2.0.
Ma come immaginate?
E con un fattore moltiplicativo decisamente importante, perché la velocità del cambiamento delle tecnologie da quegli anni a oggi è stata importante.
Esattamente quello che sta succedendo oggi, in cui è molto più ampia la platea dei soggetti che si sono accorti che la trasformazione digitale li investe anche se fanno finta che che non è vero perché qualcuno pensa io non uso lo smartphone, non non uso Facebook, quindi a me la la trasformazione digitale non mi riguarda.
Ecco, e questi soggetti non hanno capito che oggi come oggi la loro esistenza dipende dalla trasformazione digitale in atto.
Perché tutto ciò che ci circonda e gestito da tecnologie digitali, nel bene e nel male, però gli ingredienti sono questi che stavamo dicendo e quindi la cultura del cambiamento è quello e di cui oggi ancor di più abbiamo bisogno e non è che all'interno delle organizzazioni dei nostri quattro milioni di piccole e medie imprese in Italia o delle nostre pubbliche amministrazioni, questa cultura del cambiamento purtroppo si ha così diffusa.
Se le tecnologie digitali non sono un gadget, non sono uno slogan, devono essere un qualcosa che avvia all'interno delle imprese, all'interno delle pubbliche amministrazioni, un percorso.
Un percorso, questa cultura del cambiamento si sviluppa nell'arco di tempo, in un percorso che deve essere seguito in modo molto stringente, perché bisogna dargli

priorità a questo processo di adeguamento delle competenze in senso lato dell'organizzazione, perché altrimenti si disperdono risorse, si perdono quote di mercato.
Non si erogano i servizi che una pubblica amministrazione all'alba del terzo millennio All'Alba, si fa per dire, perché siamo arrivati a un quarto del terzo millennio, in qualche modo De almeno del del primo secolo del nuovo millennio e vengono chieste dagli utenti, quindi questa cosa va interpretata, il va gestita e questi percorsi vanno avviati e bisogna saperli avviare.
Cosa parli condurre?
Domande e osservazioni dubbi, guardate che stiamo andando dentro la carne viva di questi processi.
Quindi, se non se non avete, se se non riesco a esser chiaro ditemelo perché un passetto alla volta stiamo salendo e quindi è importante che che.
Stiamo stiamo scalando, non vorrei perdermi qualcuno per strada che che rimane a valle.
Insomma, quindi ragioniamoci Metabolizziamo ragioniamoci su queste cose, se avete domande, non qualunque domanda è fondamentale, lo dico sinceramente, non non lo dico per dire.
E chiaro che se dobbiamo sviluppare la cultura del cambiamento va da sé uno dei primi problemi è stato e continua a essere, quello delle competenze che servono.
E qui vediamo un po le due facce di una medaglia.
Tra le competenze che cominciarono a emergere come necessità, EA cavallo degli De dell'inizio del terzo millennio dell'anno 2000, sia dato dal lato delle organizzazioni, quindi imprese, pubbliche amministrazioni che dal lato del dei fornitori di tecnologie digitali.
Così ci rendiamo conto un po di Di quali erano le difficoltà?
Allora, dal lato dell'organizzazione la prima competenza di cui si era si è sentita, la mancanza è è stata quella della capacità di ripensare ai processi, ripensare ai processi.
Secondo me potete tranquillamente ricordarlo.
Come rispondere alla seguente domanda che sembra un approccio menefreghista rispetto al lavoro, ma secondo me è un approccio molto sano.
La domanda è, come lavorare meno per ottenere i migliori risultati?
Molto semplicemente, già, ma 6, 1 sfaticato.
Vuoi lavorare meno?

Sì, voglio faticare meno per ottenere migliori risultati.
E le tecnologie digitali vi possono aiutare, questo vuol dire ripensare ai processi di lavoro.
Dopodiché tutte le persone che sono attaccate un po, come diceva Ludovico prima, chi ha le informazioni che detengono che non le vogliono condividere?
Chi ha il proprio lavoro perché è l'unico problema che hanno, è di rimanere attaccato alla scrivania perché se io facevo le cose fatte a mano voglio continuare a fare a mano per tutta la vita.
Non capisco perché devo cambiare eccetera, eccetera eccetera.
Certo, se con questi atteggiamenti i processi non si ripensano.
E progettare un processo tra virgolette nativo digitale, è un'operazione che richiede una capacità di.
Riflettere criticamente.
Su come fino ad oggi sono stato in qualche modo costretto a svolgere il mio lavoro e come potrei semplificarlo ottenendo maggiori risultati, anche acquisendo nuove competenze, quindi anche trasformando il mio ruolo all'interno dell'impresa.
Quindi, ripensare ai processi, ricordiamocelo, lavorare meno per ottenere i migliori risultati.
La seconda questione che è venuta fuori, ma questo già l'abbiamo visto prima, alla fine passetto passetto, questa è la conclusione.
Capacità di governo delle iniziative l'abbiamo detto in tanti modi diversi, l'abbiamo detto, non informatizzare l'inefficienza, non buttare soldi in gadget tecnologici e non pensare che l'innovazione è solo creatività, ma vuol dire anche mettere a terra le iniziative vuol dire anche portare risultati concreti, capacità di governo delle iniziative, i piani di lavoro da che mondo è mondo, sono fatti per essere modificati.
Perché poi succedono delle cose durante la vita di un progetto che magari implicano la revisione di alcuni parametri, di tempi, costi, eccetera, ma.
Bisogna monitorarli perché se uno fa un bel piano di progetto, se viene in un cassetto, parte con le attività, comincia a comprare tecnologie comincia a sviluppare prodotti, cominci a comprare servizi.
Comincia a fare questo, cominci a fare quello corsi formativi e tutto quanto, ma non non fa un monitoraggio del piano di progetto.
A un certo punto si ricorda che c'era nel cassetto, lo tira fuori e si accorge che sta in ritardo Di di sei mesi e ha speso il triplo dei soldi che aveva a disposizione.
Quindi, capacità di governo delle iniziative è una roba seria.

E per questo che voi siete iscritti a questo corso di laurea magistrale sulla transizione digitale per imparare e capire, comprendere come governare le iniziative innovative che vi troverete a governare.
Perché di questo oggi, prima ancora che di tecnologie digitali verticali spinte, c'è bisogno nel nostro paese, ma non solo, c'è bisogno in Europa c'è bisogno in tutto il mondo occidentale e non solo, che sta cercando di svilupparsi all'interno di della nuova economia Digitale.
Quindi competenze e gestionali, intese come gestione di progetti, gestione di persone, gestione di gruppi di lavoro, gestione di piani di lavoro e progettuali, quindi gestione di progetti e di iniziative.
Queste sono le competenze che oggi, come come i Di cui si è cominciata a sentire la necessità vitale all'inizio degli anni 2000 di cui oggi c'è, secondo quello che ci raccontano le imprese e le pubbliche amministrazioni che come università intervistiamo con cadenza semestrale su quello che chiede dovrebbe chiedere, vorrebbe avere dall'Accademia il mondo del lavoro?
Ecco, ci continuano a confermare competenze gestionali progettuali, capacità di governo delle iniziative e questo è il problema lato dello lato organizzazione citavo prima le le piccole e medie imprese italiane, che tra l'altro rappresentano l'ossatura produttiva del paese dal punto di vista delle competenze di governo, delle capacità di governo, delle iniziative, delle competenze digitali.
Ma ma delle della capacità di ripensare ai processi, di disegnare nuovi modelli di business e di cavalcare l'economia digitale, stanno praticamente molte di loro, stanno realmente a zero.
Lato mercato, la sfida cè, l'hanno anche i fornitori.
Perché i primi che dovrebbero almeno in un certo modo, provare a valorizzare la rilevanza delle tecnologie che propongono, dovrebbero essere proprio loro, perché se i primi che si appiattiscono a informatizzare inefficienza sono i fornitori di informatica, e vabbè.
Insomma, il circolo è assolutamente vizioso, circolo virtuoso non non si attiverà mai.
Quindi, che cosa si è cominciato a chiedere ai fornitori di PC?
T professionalità, comprensione di fatti.
Non solo tecnologici, ma anche organizzativi, competitività, perché poi il costo chiamiamolo unitario delle tecnologie nel in quegli anni è sceso in modo significativo.
Se io vi dico che quello che per trent'anni fa avevamo nei laboratori, nei grandi

laboratori, nei grandi produttori, oggi c'è, l'abbiamo sullo smartphone, capite pure che parliamo di ordini di grandezza, di costi.
Esponenzialmente inferiori.
E chiesto al mondo della fornitura oggi, ma anche in questo contesto, nel contesto del passaggio al all'informatica, al mondo 2.01 sinergia tra piccola impresa e grande impresa, perché la grande impresa di informatica alle spalle larghe può sostenere grandi progetti.
Ma le piccole e medie imprese di informatica hanno delle specializzazioni verticali importantissime.
Interessi interessantissime.
All'epoca non si parlava delle startup, ma di fatto le piccole e medie imprese del settore, tutto sommato erano delle startup perché avevano focalizzato il loro business su singole, sulla fornitura di singole piattaforme, hardware o software che fossero.
E questa sinergia tra grande impresa che garantiva comunque a un grande cliente, a un grande operatore del mercato o una grande pubblica amministrazione di potere avere un rapporto di partnership per il conseguimento di di un obiettivo rilevante.
Doveva poi avere la capacità di governare più di quanto non succedesse in passato, una serie di soggetti più piccoli come dimensione, ma fortemente specializzati, in grado di fornire prodotti e servizi specifici per realizzare quella soluzione.
E anche questa capacità di governo dei subfornitori, diciamo così, era una necessità che fa un po il paio con la capacità di governo delle iniziative e di ripensare i processi delle delle organizzazioni che dicevamo prima e poi, appunto, il tema delle startup, il tema delle startup che cominciavano a nascere EE che erano portatrici di piattaforme assolutamente importanti, le startup di di quegli anni erano per esempio Microsoft.
E Windows 3.1 è una piattaforma software che che Bill Gates ha cercato in tutti i modi di commercializzare tramite BM alla fine degli anni 90 del secolo scorso.
Non c'è riuscito, poi sono arrivati i finanziatori che hanno detto, ma perché regalare queste cose?
ABM.
Mettiti a sviluppare i soldi, te li diamo noi.
E siccome negli Stati Uniti il mercato finanziario e la capacità di grandi imprenditori di favorire l'innovazione un po più sviluppata che in Italia, e visto questa cosa poi ha portato allo sviluppo di tutte le piattaforme Microsoft e al contesto in cui in cui viviamo tutti ancora oggi è arricchito da tutte le altre piattaforme che si sono

succedute nel tempo.
Ho questo dal punto di vista delle competenze per avere uno schema, quindi chiaramente qui ci sono tutti i termini che vedete Di tecnologico in senso stretto non hanno nulla perché si parla di capacità di ripensare processi, modelli di business, governare le iniziative, gestire progetti, gestire persone eccetera, eccetera eccetera.
Bene, adesso oggi come siamo messi?
Perché dice, vabbè, ma questa cosa ormai parliamo del 2005, sono passati vent'anni, sono stati vent'anni importanti, sono stati vent'anni.
Che perché nel 2005 gli smartphone non c'erano, eh, quando io parlo degli smartphone ben inteso, ve lo dico per penso che non ci sia bisogno, ma non perché io creda che la che l'informatica e le tecnologie digitali si riducano all'uso dello smartphone, ovviamente, ma perché per me è la dimensione, lo lo smartphone, di quanto siano diffuse le tecnologie digitali in un paese occidentale come il nostro.
Dopodiché quello che ci fai con lo smartphone è un millesimo, un forse forse anche meno di quello che ci potresti fare, soprattutto se poi lo utilizzi in un contesto strutturato di business.
E se usi quelle piattaforme che sono presenti anche sullo smartphone, in una logica più industriale, quindi, capiamoci bene, non è che uno che sa usare lo smartphone sa di che cosa stiamo parlando in termini di Transizione Digitale magari saremmo saremmo avremmo risolto il problema di questo paese, anzi purtroppo molto spesso si pensa che l'informatica e le tecnologie digitali si fermano all'utilizzo di uno smartphone.
Se se vogliamo, il problema è l'opposto.
Allora cosa?
Qual è lo scenario dell'economia Digitale?
Prendiamola un po alla lontana.
Questa cosa però, insomma, ci divertiamo un attimo, allarghiamo un pochino, Eh?
Proprio per avere sempre tentare sempre di avere una visione da diverse angolazioni, dai fenomeni e sempre con la logica di riflessione critica positiva, ma riflessione critica, cioè impegnarsi a capire come gira il mondo che ci circonda, allora il mondo che ci circonda gira come questo acronimo inventato da negli Stati Uniti e descrive buca.
Quindi noi viviamo una realtà volatile, più volatile degli ultimi tre anni nel nostro paese, e insomma, non poteva essere tra la pandemia, una guerra in Europa, cioè la volatilità delle cose che ci succedono intorno.

Forse se avessi presentato questa Carta 56710 anni fa dice sì, vabbè insomma.
Volatile eccessivo?
No volatile e proprio volatile, qua le cose ti cambiano sotto i piedi a un livello di incertezza importante sul futuro.
Pensate a tutte le problematiche innescate dalla pandemia e dalla e dal da nel settore energetico, da dalla guerra in Ucraina e con fenomeni di una complessità in notevole.
Notevole, per cui insomma, pensate alle alle complessità indotte da da dalle, dalla instabilità dei mercati finanziari, per dirne una e con una cosa che è veramente caratteristica di quest'epoca, che è l'ambiguità dei fenomeni che si manifestano perché i fenomeni che si manifestano hanno sempre sono, sono sempre medaglie con la doppia faccia.
E anche l'evoluzione, tecnologie digitali ambigua, perché se da una parte ci sono delle opportunità da cogliere.
Potenzialmente da cogliere.
Dall'altra ci sono delle criticità assolutamente da evitare.
Pensate ai temi legati alla cyber security, alla privacy e quant'altro.
Hai problemi innescati da un uso inconsapevole o comunque scriteriato dei social che possono che possono compromettere l'esistenza delle persone.
Quindi la complessità, il mondo era complesso, pure prima incerto, in parte era incerto, pure prima.
Volatile, insomma, un po meno, ma ambiguo a questo livello secondo me, poi ognuno di voi può, sulla base della propria esperienza, è assolutamente titolato a ragionare su questi aspetti.
A me sembra che quella dell'ambiguità sia la questione più difficile da affrontare, perché può indurre anche degli strabismi gravi.
Quindi pensare che alcuni fenomeni del mondo Internet siano positivi EE non comprendere che annullato negativo che va tenuto sotto controllo.
Vi raccontavo nella lezione scorsa della della dell'ottimismo che regnava.
Fine anni 90 inizio del secondo del terzo millennio, inizio anni 2000.
Sul fatto che in rete le informazioni, i fenomeni, le competenze le si sarebbero in qualche modo strutturate per correggersi automaticamente, Internet, il mondo della libertà, le cose vengono fuori, le cose giuste vengono fuori.
Siamo alle prese con le fake, i fake news più incredibili che condizionano elezioni di grandi paesi dei grandi democrazie.

Parlo.
Le lezioni americane ai tempi dei tempi condizionate dalle fake news, ormai un po di anni fa e la Brexit che insomma pare che nessuno volesse.
Alla fine si è fatta.
La Brexit e condizionate pesantemente dalle fake news, la la guerra cibernetica in atto, la disinformazione è scientificamente portata avanti utilizzando tecnologie digitali.
È una questione che rende questi fenomeni estremamente di ambiguità, estremamente complessi da gestire, e va stimolato.
1 1 senso critico, un approccio critico al mondo che ci circonda, a capire le fonti dalle quali ci si informa che non era assolutamente necessario fino a qualche anno fa.
Si racconta così che i miei genitori, i vostri nonni, quando diceva una cosa al TG uno, beh, l'ha detto il TG uno, quella era la verità sta scritto sul Corriere della Sera.
Quella è la verità.
Ecco oggi oggi c'è la.
Dobbiamo andare a cercare la verità, che poi in tutte le sue sfaccettature, in tutta la sua volatilità, incertezza, complessità, ambiguità e anche un oggetto difficile da da capire, e questa cosa, badate bene della riflessione critica importante a livello della società in cui viviamo.
Perché la la Transizione Digitale attraversa tutte le età, tutti i cessi, i ceti sociali tutti.
Quindi EEEE, sì è è indispensabile che che sia giovanissimi, che i meno.
Fatemi dire che che persone che hanno anche non hanno avuto esigenza per svolgere il proprio lavoro per svolgere una vita comunque degnissima di di mettersi a riflettere criticamente sulle cose.
Ecco, oggi ci devono riflettere perché sto Benedetto?
Smartphone che hanno in mano se non lo sanno usare diventano ciechi e fornitori di dati utilizzati in un certo senso contro di loro a loro insaputa.
EE abboccano, le cose più stralunate che girano in rete con meccanismi di profilazione sofisticatissimi.
Quindi questo è lo scenario in cui ci muoviamo e in cui si muove l'impresa.
La pubblica amministrazione e in questi anni è.
Diciamo che si è passati dall'innovazione di prodotto, di processo all'innovazione di modelli di business, di modelli di servizio, quindi si è alzata l'asticella dell'utilizzo delle tecnologie digitali ed è cambiata proprio l'economia.
Io faccio sempre l'esempio del del delle.

Standard e Poors che elenca in ordine proprio decrescente le imprese più capitalizzate negli Stati Uniti negli anni che abbiamo visto prima fino al 2005 in testa c'erano i le le diciamo le imprese che del mondo Energy, quindi la General Electric, tutti i produttori di UER, le imprese che lavoravano sul petrolio.
Oggi queste imprese sono sparite da dai, dai primi, dai primi 100 posti.
Ci sono tutte le imprese di tecnologia e quindi Google, Amazon.
E Pple, Microsoft eccetera eccetera.
Facebook e compagnia cantante, quindi è cambiata proprio l'economia?
Tutte queste imprese lavorano sul petrolio del terzo millennio che sono i dati, i dati che tutti noi inseriamo nella rete attraverso i quali veniamo profilati attraverso i quali si fanno le previsioni di tutti i tipi e di marketing, di vendite e di di sviluppo dell'economia.
Il petrolio del terzo millennio sono i dati.
La crisi dei modelli culturali e gestionali l'abbiamo già introdotta, quindi ci sono fenomeni economici, sociali e anche di consumo e di è cambiato il modo di fare anche i consumatori, noi stessi come soggetti, come consumatori abbiamo modificato le logiche attraverso le quali acquistiamo EE sono entrati in in in crisi tutti i modelli gestionali consolidati negli anni precedenti e quindi anche rispetto alle questioni che vedevamo prima del del mondo 2.0.
Qui siamo partiti in modo molto più veloce.
Alcune delle situazioni le ho raccolte in questa slide, è quello che ho sottolineato. In rosso.
Sostenibilità, etica, sociale e ambientale.
Penso che sia uno degli aspetti che in questi ultimi anni è diventato più critico.
E dopodiché il fenomeno della globalizzazione che dal dalla fine degli anni 90 alla delocalizzazione delle imprese, la le crisi economiche, la crisi del 2008, la volatilità della domanda, l'innovazione tecnologica, il paradigma dell'economia circolare più recente è sicuramente più attuale, ma sostenibilità, etica, sociale e ambientale.
Credo che sia lo snodo attorno al quale si gioca in qualche modo la partita dello sviluppo della della del del mondo occidentale in questo momento.
Ho pensato di utilizzare questa questa slide che è datata perché questa slide e l'ho ricavata da uno studio dell'Osservatorio sulla startup, sulle startup e startup intelligence e digital transformation del Politecnico di Milano che ha una quarantina di osservatori sulla Transizione Digitale. Sono.
Docenti con i quali ho avuto modo di collaborare negli anni, il primo di questi

osservatori a festeggiato i vent'anni, un paio di anni fa.
Quindi, insomma, sono un'organizzazione importante che studia e l'evoluzione del mondo digitale in tanti settori.
Quindi, ripeto, sono una quarantina di osservatori, se vi interessa andate a dare un'occhiata.
Pubblicano dei rapporti annuali e quindi hanno una capacità di monitoraggio di di questi fenomeni molto molto importante. Ho.
Utilizzo questa questa Carta perché questa è pre pandemia perché poi nel periodo della pandemia e tutta la crisi anche economica che conseguita la guerra, insomma un po drogato, questa cosa è molto.
Non non è che sono si sono esasperate alcune situazioni, però questa fotografia è di di quello che accadeva nel 2019.
Mi sembrava più utile per fare dei ragionamenti Di a sui temi che che stiamo trattando e partiamo dal basso, tanto poi sta cosa per esempio dell'indice Desi non è cambiato molto e l'indice desi misura l'attuazione dei piani delle agende digitali dei paesi membri dell'Unione europea.
Eravamo al venticinquesimo posto su 28, poi è uscita la Gran Bretagna.
Siamo attualmente credo al ventiquattresimo, al ventitreesimo posto su 27, nei vari parametri che vengono tenuti conto e che vengono tenuti conto per nel nel nel nella per stendere questa classifica, diciamo di attuazione dell'agenda digitale, dove siamo messi peggio sulle competenze e competenze a livello paese in generale.
Quindi la diffusione il digital divide.
Ecco, se vogliamo usare questo termine e poi l'utilizzo effettivo dei servizi dei servizi, diciamo online, dei servizi in rete e questo dipende da una scarsa attitudine ancora di una parte importante della popolazione italiana.
Non utilizzare questi servizi come potrebbe, ma dipende anche dalle organizzazioni e dalle imprese che non sempre mettono a disposizione servizi, servizi evoluti.
EE il tema è proprio le competenze.
È importante sottolineare quello che dicevo prima, non si tratta soltanto di competenze tecnologiche, verticali specifiche, ma anche di competenze e progettuali, gestionali, manageriali che non consentono l'utilizzo consapevole, responsabile ed efficace di queste tecnologie.
Un tema che non abbiamo e abbiamo ancor meno in questi anni.
Questa, per esempio, è una cosa che addirittura è diventata negli anni è migliorato questo parametro.

La disponibilità di budget nel 2019, tutto sommato i Di le imprese e le pubbliche amministrazioni del campione che è stato intervistato per realizzare questa indagine sostenevano che comunque il budget non erano stati tagliati e un da qualche anno non venivano tagliati.
Si era cominciata a comprendere come le tecnologie digitali fossero una leva del cambiamento e quindi sostanzialmente venivano garantite le risorse necessarie, anche con quei meccanismi di accordi tra direzione per cui si facevano progetti pluriennali e si investiva sul e sul risparmio di costo che si sarebbe generato magari nel triennio successivo o nel quinquennio successivo.
Quindi il tema non era di budget, tantomeno e oggi, visto che avremmo pure i soldi del pnnr da utilizzare e altri fondi comunitari, l'Italia è stato un paese sempre deficitario nell'utilizzo dei fondi comunitari per mancanza di competenze progettuali gestionali.
Questo è un indice che documenta che le cose che vi sto raccontando sono vere, perché per avere i soldi dall'Unione europea anche prima della pandemia, anche senza il PNR, bisogna avere la capacità di presentare progetti credibili e poi di eseguirli nel tempo, perché altrimenti i soldi te li promettevano, ma comunque non te li davano e quindi questa capacità non l'abbiamo mai avuta, per cui non siamo, siamo proprio un paese da questo punto di vista incredibilmente pigro, perché non siamo capaci di utilizzare i fondi comunitari EE sui fondi del PNR è inutile che vi racconto le difficoltà.
Che abbiamo perché basta che sentite 111 telegiornale per per, per per avere purtroppo conferma quindi il problema non era un problema economico, un problema era un problema ancora una volta di competenze andiamo avanti.
Quel discorso che vedevamo prima di come dovevano cambiare anche partner Di i fornitori di servizi tecnologici in questo studio viene fuori, ma viene fuori anche con una sfida, diciamo così, e quindi da sotto un punto di vista un pochino diverso che è quello di dire sì, ma STI soggetti che devono comunque anche loro crescere competenze progettuali di innovazione, ma non sono i soli di cui il mondo produttivo ha bisogno.
Per la verità, i fornitori di consulenza, la A cavallo degli anni 2000, si erano cominciati proprio per la necessità di modificare i processi di lavoro, si erano cominciati ad affiancare anche il sia il mondo della consulenza, i consulenti organizzativi.
Quindi Ludovico prima citava Century Accenture, era una realtà che nelle negli anni si chiamava Arthur Andersen, all'epoca poi ha cambiato nome.

Poi sono diventati anche sviluppatori di soluzioni tecnologiche, ma all'inizio era una grande società di consulenza, così come altre.
Se avrete sentito sicuramente nominale poi svuoterà hooters e Deloitte EE altre realtà che si sono dedicate e almeno inizialmente, poi anche loro man mano sono andate, andate evolvendo verso logiche da system integrator di progetti di trasformazione digitale, in realtà che comunque non in grado di definire nuove modalità di lavoro.
Lavorare sull'organizzazione, lavorare sui processi e quindi questa cosa già un po si era affermata, quello che mancava totalmente era e in qualche modo in questo acronimo NATO nel 2006 negli Stati Uniti della open Innovation, sono soggetti che possono trainare, come le startup, le università EI centri di ricerca, altre aziende con le quali la nostra impresa non è in concorrenza o non è in concorrenza.
Così spinta con le quali possiamo mettere a fattor comune un budget, per esempio per finanziarci noi un po di sviluppo e ricerca sulle tematiche ci interessano noi come inteso come rete di imprese.
Ecco riuscire a dialogare con altre imprese per fare rete con le startup, con l'università, con i centri di ricerca vuol dire averci la competenza per farlo vuol dire avere la capacità, la capacità di governare, l'utilizzo di competenze all'esterno, quindi open all'esterno dell'impresa, ma di soggetti diversi con i quali bisogna capirsi, bisogna progettare, bisogna stabilire le partnership e che cambiano anche i contratti.
Provate a fare un contratto con a startup e quelli a startup.
Insomma, manco che è un contratto.
E la riservatezza delle informazioni legali di impresa legali di una pubblica amministrazione alle prese con una startup l'immaginate?
Sembra un film dell'orrore.
La startup e scappa dopo tre nanosecondi.
O viceversa?
Scappa l'impresa. Perché?
Perché con questi soggetti non riesce a dialogare?
Eravamo nel 2019, quindi tutto sommato.
Insomma, non stiamo parlando del paleolitico superiore.
Questo problema esiste ancora oggi?
E poi c'è il tema delle competenze necessarie per misurare l'innovazione, quindi per non avventurarsi in percorsi mai battuti che non sai dove ti portano, ma cercare di avere sempre in mano una cacchio di bussola.
L'abbiamo definita la roadmap, l'altra volta per capire se la strada è quella giusta.

Se stiamo andando fuori rotta e guardate che misura di innovazione è un'altra di quelle difficoltà, proprio concettuali importanti, perché molte imprese, per esempio, c'è, le hanno una metrica o meglio molte, tutte le la la gran parte delle imprese dice di avere una metrica per misurare la l'innovazione all'interno della propria organizzazione.
Dopodiché qualcuno le misura in termini di profittabilità.
Quindi ho incrementato del 2% il mio fatturato.
Lo 0,5 dipende dalle tecnologie che ho utilizzato, come l'hanno misurato, se esiste un termometro, una bilancia, un qualcosa non si sa.
Numero di progetti selezionati attivati?
Sì, beh, bello creatività, ma quanti ne hai portati a terra e non lo so, non lo misuro, quindi io sono molto innovativo perché quest'anno ti vado 10 nuovi progetti dice perfetto di quei 10 che hai attivato l'anno scorso.
Quanti ne hai finiti?
Non lo so.
Oppure risorse utilizzate ho 10 o una unità che è gestita da un innovation manager che si occupa di innovazione.
Ci lavorano 10 persone, quindi faccio innovazione, capite bene che è un dato, 20 per se no, non dimostra che che uno fa innovazione e la mette a terra.
E COSI VIA.
Altri altri indicatori?
Io non discuto che siano difficili da gestire e da costruire.
Anche gli indicatori che ci stanno delle metodologie non è come come le distanze USA il metro.
Il campione del metro e nel famoso laboratorio centro di severe in Francia il metro è quello e però bisogna lavorarci.
Tra l'altro, ogni.
Siccome le organizzazioni sono tutte diverse l'una dall'altra EI progetti di Transizione Digitale, di trasformazione digitale, lo dicevamo l'altra volta.
Sono abiti su misura e ogni azienda si deve un po lambiccare il cervello per trovare l'indicatore giusto, poi ti puoi anche far aiutare dal consulente, però devi farlo.
Sto sforzo perché altrimenti tu rischi di spendere soldi a vuoto.
Allora qual è il fattore?
Il il minimo comune multiplo si, il fattore che unifica tutti questi aspetti, le competenze, le competenze e ancora una volta non stiamo parlando di competenze

tecnologiche.
Stiamo parlando di un mindset orientato, mo ci vuole all'open innovation.
Che magari nella nostra Accezione non è soltanto parlare con dei partner non tradizionali, ma anche con dei partner alternativi, ma è proprio quello di avere la testa che pensa?
Capacità di una lettura critica dei fenomeni all'interno delle organizzazioni in cui operiamo e nel contesto esterno in cui queste organizzazioni operano. Ludovico.

Ludovico Tortora 1:04:17
Allora io immagino che diciamo non gli abbiamo dato il nome specifico, ma stiamo parlando di KP, cioè sono le key performance indicator, cioè trovare una quadra di quello che ti serve, Di dove vuoi arrivare, ma quindi diciamo quando dobbiamo fare delle crepe i per un progetto super innovativo è, è tutto lasciato, diciamo la nostra fantasia o c'è almeno un preworkout logico al quale poterci aggrappare?

SANTE DOTTO 1:04:23
Anche, anche sì.
Allora diciamo, diciamo che di pseudo metodologie questo è come un po i pilastri che vedevamo, no?
I vari modelli su per affrontare la Transizione Digitale, tutti quei modelli di cui non non vi ho parlato perché non mi interessa né sponsorizzare modelli proposti dal mercato, ma quanto mi interessa man mano in questo percorso?
Che poi farete anche né in altri corsi.
Nell'ambito di questo corso di laurea su project management e su tutta un'altra serie di di questioni.
Quindi questo, questo, questa capacità di analizzare il contesto e costruire l'abito su misura alla fine di questo corso di laurea voi avrete.
Portato a casa, diciamo gli ingredienti di base.
Per poter poi dialogare con il top manager di turno che 9 su 10 si sarà comunque attrezzato con la società consulenze di consulenza di turno, ma con la quale sarete in grado di stabilire un rapporto dialettico di comprensione reciproca paritetico.
Non so come spiegarmi, quindi questo approccio top down del top management che chiama il MEGA consulente che che si che dice a tutta l'azienda come gira il mondo e cosa devono fare.
Dopodiché il consulente se ne va e nulla cambia, anzi le cose peggiorano e magari si

sono spesi anche soldi in tecnologie digitali.
Sarà una realtà che voi vi potreste, vi dovreste trovare meglio attrezzati a comprendere e la mano che svilupperete all'interno di quelle organizzazioni.
Il vostro percorso professionale anche ad orientare quello che è importante è avere gli ingredienti di base, la il primo di tutto e la capacità di sospendere il giudizio, avere un foglio di carta bianca davanti, capire quello che sta succedendo dentro un'organizzazione, dentro un pezzo di quell'organizzazione.
Nel contesto del delle attività in cui siete chiamati a operare e nel mondo che gira intorno a questo pezzo e orientarsi anche dialogando col consulente che ti ha portato in casa.
La metodologia è il modello da seguire, va benissimo, non è che fa male, però deve essere un dialogo a due vie, non può essere un dialogo tra sordi perché quelli c'hanno l'obiettivo di business.
Da questa parte non c'abbiamo le competenze, alla fine la la cosa non può funzionare, quindi anche la costruzione dei capi i esiste in in letteratura in 1, 1 marea di di di di di, diciamo modelli.
E la cosa importante è di capire se mai li troverete ad affrontare uno di questi temi.
Uno di questi progetti e capire quali sono quelli.
Utilizzati perché magari vi trovate già utilizzati e già implementati.
La costruzione di un piano strategico già l'ho già trovate delle cose fatte vanno rilette criticamente criticamente, non nel senso di dire qua funziona niente criticamente, nel senso positivo, cioè facendosi delle domande quanto questo piano industriale risponde alle esigenze quando questi quanto questi PIE, quanto i piani di incentivazione del personale dove questo è possibile farlo, rispondono alle esigenze? Perché se io penso di di volere lavorare in una modalità open innovation, però poi quando vado a valutare le persone non ho la possibilità di misurare e quindi di remunerare con la premialità che ho stabilito la capacità di fare squadra di queste persone per ottenere un risultato e ci siamo, mi sto prendendo in giro da solo, se faccio il direttore del personale o l'amministratore delegato di quell'impresa.
Quindi il punto Ludovico qua non è quello di imparare in lo so che non è la tua domanda, però, capiamoci, non è quello di prendere un modello, io adesso ve lo racconto e tutte le cose le fate in quel modo, anche quando vi parlerò del design thinking.
Io non vi starò a rompere le scatole con tutte con una delle possibili metodologie nate dal design thinking promosse dalla società X no, perché penso che sia inutile.

Penso che sia inutile, io quello che vi solleciterà solleciterò 4, 5 cose, 10 cose, poche cose ma ti capirle bene, di rifletterci insieme perché sono le chiavi di lettura di qualunque metodologia, di qualunque p vi venga proposto e secondo me, con garbo, con garbo, perché voi siete giovani e avete una tassa da pagare nell'inserimento, chi chi già lavora secondo questa tassa la sta già pagando e in una certa misura.
E ed è quella di confrontarvi con persone più grandi di voi, che poi non sono così aperte a darvi fiducia.
EE voi ancor che Giovanni dovrete esprimere autorevolezza.
Convinzione, passione.
C'entra niente con l'informatica, ma è quello che serve e di prodotto.
Ludovico, che facevi l'esempio dell'utilizzo di chat GPT giusto della collega Eh quindi non ti devo spiegare niente perché tu la hai già il tuo modo di testarlo?
Quello che sto dicendo e tu ti sei inventato nei rapporti con questa persona.
Un approccio che però è stato vincente.
Mi sembra perché è stata un approccio sinergico.
Hai sospeso dei giudizi, non gli ha dato subito degli imbecilli e te ne sei andato, fammi essere un po folcloristico, sennò pure ste lezioni diventano pallose.
Insomma, hai dato tempo, hai dato tempo.
EE alla fine sei stato quelli dove lavori, tu sei sarà accorto?
Nessuno, ma tu hai costruito un pezzo di cultura organizzativa.
La dentro non so se ti sei reso conto.
Perché hai cambiato il modo di funzionare della testa, di persone che peraltro, devo dire, hanno avuto anche l'intelligenza Di in qualche modo stabilire un rapporto sei Stato autorevole.
Perché altrimenti l'avrebbero mandato a quel paese loro.
Ecco questa piccola avventura che ci hai raccontato è importante per noi, è tutt'altro che piccola.
Perché sei riuscito a costruire un qualcosa che ha cambiato il modo di lavorare delle persone?
Perché questo è successo poi quanto questo diventerà produttivo, efficiente?
E un asset, diciamo.
E del modo di lavorare in quell'organizzazione.
Beh, devono succedere tante altre cose, però è buttato un seme che manco sapevi che era un seme che ti è venuto in mente.

Così è la piantina è nata adesso, se diventa un albero che fa pure frutti, cioè da lavorare parecchio.
Ma come dire, la strada è aperta se non buttavi insieme.
Non stavo manco a parlare del dell'albero possibile?
Questi sono i meccanismi e le cose su cui noi qui dobbiamo riflettere perché non ci interessa imparare a memoria uno standard 11111 algoritmo no, a noi interessa essere portatori sani di innovazione e per essere portatori sani di innovazione.
Dobbiamo sapere fare a noi stessi e agli altri le domande giuste e trovare moto collaborando con gli altri, di cercare delle risposte a quelle domande e di questo senso.
Vedremo anche il design thinking, che è uno degli esempi dei metodi di progettazione che vanno più di moda quando si tratta di progettare veramente l'innovazione.
Questa ve l'avevo già anticipata.
Poi tra 10 minuti chiudiamo e ci rivediamo dopodomani.
Ed è forse proprio quando parlavamo di di chat EGPT era venuto fuori il tema della della prima reazione di.
Rifiuto, diciamo così, eh su su un qualcosa di nuovo, Eh?
Il rapporto tra innovazione e tradizione, cioè lo slogan.
Abbiamo sempre fatto così.
All'interno delle organizzazioni segue questo, questo, questo queste fasi diciamo poi vedremo un modellino sviluppato da da dal consulente di turno, ma la sostanza è questa.
Il primo, la prima reazione è paura, un fenomeno nuovo, una crisi economica.
Qualsiasi cosa pensate la pandemia pensate, la guerra qui ormai siamo diventati espertissimi di questi cicli.
Il primo fenomeno e il terrore, il secondo è il rifiuto.
Passerà a londa il terzo, ma se passa l'onda intanto che faccio ben tanto mi barrico, mi chiudo in casa, cerco di aspettare che quest'onda passi e quindi cerco di difendermi in tutti i modi possibili e immaginabili.
A un certo punto mi rendo conto che non c'è la faccio questa cosa non passa, non posso continuare così.
Vengo sollecitato nell'organizzazione in cui lavoro comunque diciamo ad alzarci dalla sedia, lasciamo perdere espressioni più folcloristiche a darsi una mossa e cominciò magari a capire che forse può qualche qualche cosa può servire di tutta questa, di

tutte queste cose nuove che mi girano intorno e si cominciano a sviluppare, magari magari ecco piccoli semi, un po come l'esempio tuo Ludovico di creatività, di approcci diversi che piano piano e questo si riscontra nei fatti, nelle organizzazioni, nell'evoluzione dei modelli organizzativi che mano a mano aggregano, aggregano persone.
Quindi la si si sviluppa una modalità di partecipazione attiva che genera un'apertura e finalmente qualcosa di innovativo.
Dov'è il problema?
Che questo ciclo non può durare secoli, perché i cambiamenti che noi abbiamo viaggiano alla velocità della luce, per cui per questo la cultura del cambiamento di cui parlavamo prima deve essere la roba consolidata.
Perché questo ciclo, che è comunque naturale, perché qualunque innovazione può un po di problemi che li crea anche se siamo open mind quanto volete e beh deve essere molto più rapido passare dalla paura all'innovazione da dall'inizio di questa strana freccia alla punta di questa freccia non può essere un percorso che richiede anni.
Perché?
Perché non non teniamo botta, se siamo un'impresa rischiamo di uscire dal mercato. Se siamo una pubblica amministrazione riusciamo ad erogare i servizi, quindi se sono un dirigente pubblico, un amministratore delegato capace che dopo sei mesi mi hanno cacciato.
Parliamoci chiaro, quindi il tema è come questa, è una cosa naturale l'essere umano di fronte all'innovazione comincia ad avere a domandarsi cacchio, mi ci mancava solo questa l'ennesimo problema?
Ecco questa cosa rimarra cosi probabilmente perché siamo fatti così, ma quello che va assolutamente ridotto il tempo in cui si sviluppa.
Quindi all'interno delle imprese in questi anni, perché siamo all'oggi, la sfida è più che.
Imprenditoriale, poi poi poi ci sono, ci sono delle delle questioni, non so, pensate adesso imprenditoriale, mi fa venire in mente, io c'ho sempre in mente queste quattro milioni di piccole e medie imprese, perché io mi domando sempre, ma tra vent'anni quante saranno rimaste vive?
Di questi quattro milioni di piccoli medi imprenditori italiani che sorreggono la nostra economia e cioè il terrore che c'è ne siano rimasti in piedi, pochi, pochissimi.
Una delle crisi più grandi di questo mondo imprenditoriale, anche molto.

Poi, tra qualche lezione parleremo anche del made in Italy, parleremo anche delle multinazionali tascabili, Eh?
Sono imprese importanti, sono brand importanti che vengono ogni giorno, vengono acquistati da da aziende straniere.
Se ci pensate abbiamo, stiamo perdendo interi settori di industria di punta nella manifattura più specialistica.
Ogni tanto scopriamo che c'è un'azienda leader Di di mercato nel mondo, che è italiana e che produce.
Che ne so?
Cerchietti di 3 cm di diametro che servono per fare cose importantissime che manco sappiamo è che quelli sono leader mondiali, dov'è che crollano spesso e di ricambio generazionale, perché chi si è inventato l'impresa?
Il padrone, tra virgolette, che ha fatto vivere i suoi figli grazie a Dio, in una opulenza straordinaria, è che li ha portati a fare tante altre cose tranne che a gestire l'impresa, perché non c'hanno voglia, perché non sono capaci, perché non ha creato un ricambio, non ha creato un ricambio manageriale, gestionale, organizzativo, per cui quella realtà finisce, finisce nel senso che viene, viene acquistata da un'impresa estera da da un francese, da una, da un olandese, da un cinese.
Fine, quindi quando parlo di imprenditorialità l'impresa ha dei problemi.
Uno ve lo ve l'ho anche descritto.
Ma il tema qui si sta spostando, perché al di là appunto della capacità imprenditoriale eccetera, la sfida è culturale e organizzativa.
Quindi nuovi modelli qua ve ne cito qualcuno, per esempio meccanismi di collaborazione se parliamo delle organizzazioni, le difficoltà sono queste, trovare cambiare la cultura all'interno di un'organizzazione perché le strutture collaborino, misurare e controllare.
Ludovico lo Dicevi tu.
I stili di leadership?
Imparare a rischiare perché l'innovazione vera?
Eh si va per prova ed errore e provi prove ed errori e quindi imparare a rischiare approcci, approcci leggeri spendendo poco, cercando di di trovare dei Quick win come si è cominciato a dire all'inizio degli anni 2000.
Cioè risultati piccoli.
Risultati che però dimostrano come 1 1 certo percorso può essere win, per chi lo progetta e per chi lo deve utilizzare.

E laboratori di innovazione focus Group, tutta una modalità, pensiamo alle startup questa Trap e hanno altre difficoltà, non riescono a entrare nel mondo produttivo perché hanno difficoltà di comunicazione.
Non si capiscono quando tu chiedere alla startup, dobbiamo scrivere le regole per gestire qualunque cosa in un contratto, ma non sanno neanche come sono fatti i contratti.
La formalizzazione delle garanzie la la regolamentazione della proprieta intellettuale, i processi di qualifica.
Se vuoi partecipare alle gare della pubblica amministrazione, ma vi rendete conto chi?
Chi ha mai sentito parlare o lavora nella pubblica amministrazione il codice degli appalti rispetto alle startup sono 2, 6 sembrano incompatibili, eppure si devono incontrare gli accordi di riservatezza, la gestione dei pagamenti, cioè sia le startup che le grandi organizzazioni che pure dovrebbero collaborare.
Trovarsi per lavorare insieme per stabilire le partecip hanno una difficoltà proprio inerente alla sfida culturale e alla alla sfida organizzativa.
E le organizzazioni, come vedete, questo è uno studio di datato, poi qui parliamo di cose che questa è una roba del 1970, ma funziona esattamente come gli individui, perché quelli che c'hanno paura qui l'organizzazione si forma, facciamo un'organizzazione, facciamo un organigramma benissimo, fa un gruppo di persone, si mettono insieme per intraprendere, alla fine fanno storming, ragionano, creano, cercando di capire cosa fare, come fare, come organizzarsi per per per fare quel lavoro.
Cominciano a creare dei processi, delle regole, vanno a normare questa realtà organizzativa.
Finalmente dopo un po arrivano a performare nel senso che i soldi che c'hanno messo riescono a farli fruttare.
Che cosa di prodotto di servizio riescono a venderla?
E sul più bello che stanno finalmente producendo e vendendo gli è cambiato il mondo intorno e ricominciano da capo, perché devono destrutturare quello che avevano strutturato per predisporsi a fare delle cose in un modo diverso e forse anche cose diverse.
Quindi questi cicli produttivi che si sono sempre più ristretti, fanno il paio col ciclo del terrore e dell'innovazione che vedevamo prima e non possono essere gestiti nell'ambito di anni che portano l'organizzazione da un'organizzazione rigidamente

gerarchica, a meno che non facciano l'emergenza a diventare un'organizzazione che fa open innovation e bisogna accorciare i tempi.
Io finirei qua.
Anche perché è ora.
E come sempre vi invito, se ne avete a fare domande, poi chi deve staccare stacca e ci vediamo mercoledì.
Se se la domanda, in assenza di qualcuno di voi era particolarmente intrigante, magari ci torniamo, ci torniamo su quello che ci siamo detti.
Mercoledì.
Altrimenti se avete tempo e voglia riflettete su queste cose e magari mercoledì iniziamo a rispondere alle domande.
Nel frattempo vi sono vi sono venute in mente e altrimenti continuiamo quello che ci aspetta mercoledì e chiudere questa analisi che è un primo livello.
Guardate che questo corso viaggia per cerchi concentrici eh, quindi noi gireremo attorno a al fenomeno della Transizione di della trasformazione digitale dell'organizzazione, perché questo è un corso che si dedica a questo mhm.
Poi, se mai vorrete seguire l'altro corso, invece parleremo della trasformazione digitale della società, ma ci gireremo intorno anche lì.
Il metodo, esattamente lo stesso e mano a mano ritorneremo sulle cose tante volte, in modo da sedimentare, quindi non vi preoccupate se se non vi ricordate termini, tanto ci torniamo, l'importante è che cominciano a entrare in ordine le idee di riflettere sulle cose che che ci diciamo e faremo anche la prossima volta.
Mercoledì una piccolo giochino, tanto per.
Insomma, cercare di fissare meglio alcuni concetti, perché cercheremo di costruire i fattori critici di successo oppure i freni e le spinte come le ho chiamato io di una trasformazione digitale in modo da costruirci una checklist.
Io questo lo faccio in tutti i corsi che tengo anche con persone che lavorano perché è una cosa divertente, un po le persone si spazientiscono a stare sempre ascoltare, perché poi per quanto uno partecipi, le domande eccetera.
Insomma, rischiano di essere dei monologhi.
EE poi, soprattutto così vengono un po, si mettono un po nel.
Spero succeda anche con voi, nell'ordine di idee di di pensare anche alla propria esperienza, forse anche solo da utenti di informatica e quindi rispetto anche alle cose che vi ho raccontato, di queste storie delle imprese negli ultimi anni, cercare di costruirci la nostra checklist e io tutte le volte aggiungo quello che che che viene

fuori da queste sessioni di lavoro, alla fine, dopo questa esercitazione in cui vi inviterò a lavorare con un foglio bianco, poi ve le farò vedere le cose.
E poi metteremo perché qualcuno di voi magari ha avuto delle cose che vanno aggiunte alla checklist è una checklist che cresce nel tempo e che poi vi porterete dietro, magari vi al di là dei grandi consulenti che vi predisporranno dei grandi, delle grandi metodologie, delle grandi cose.
È una cerca list fatta in casa che però secondo me da magari qualche altrettanto altrettanti spunti di riflessione, quindi proveremo anche a fare questa questa cosa mercoledì prossimo.
Ti ringrazio dell'attenzione e se se non fate i timidi, se io ve la dico sempre questa cosa, perché siamo qui per riflettere insieme.
Siamo un gruppo di lavoro che deve cercare di condividere tutta una serie di cose, una visione olistica, come diceva Ludovico, prima la dobbiamo dobbiamo costruire la capacità di avere questo tipo di di relazione, per cui ripeto, ogni domanda è una domanda giusta e ogni domanda può avere più risposte giuste su questi temi.
Quindi tanto vale sforzarsi di farle le domande e di e di trovare anche trovare anche un po insieme le risposte.
Vi ringrazio per l'attenzione.
Chiudo la registrazione, buona cena, ci vediamo mercoledì.

LT **Ludovico Tortora** 1:25:36
Va bene grazie, buona serata a tutti.

GP **Giovanni Pecoraro** 1:25:36
Buonaserata, arrivederci, Ciao Ciao a tutti.

AG **angelica girotto** 1:25:37
Grazie 1000 buona serata.

FG **Francesco Gentili** 1:25:38
Grazie 1000.

LT **Ludovico Tortora** 1:25:39
Ah Angelica.

angelica girotto 1:25:42
Sì.

Ludovico Tortora 1:25:42
Abbiamo fatto un gruppo Whatsapp, se poi mi scrivi in chat il tuo numero ti aggiungo.

angelica girotto 1:25:44
Ok, perfetto grazie.

Giovanni Pecoraro 1:25:47
Dovrei aver visto il link in privato?

Ludovico Tortora 1:25:48
Ok.

Giovanni Pecoraro 1:25:49
Io non so se l'hai ricevuto.

Ludovico Tortora 1:25:52
Come Ah OK vabbè, va bene ragazzi Ciao Ciao a tutti.

angelica girotto 1:25:52
Adesso controllo.
Grazie, grazie 1000.

SANTE DOTTO 1:25:57
Ciao Ciao a tutti.

SANTE DOTTO trascrizione arrestata