

Lezione del 2024-11-18-20241118_184728- Registrazione della riunione

18 novembre 2024, 05:47PM

1 h 30 m 56 s

● **SANTE DOTTO** trascrizione avviata



SANTE DOTTO 0:03

Distruzione avviata.



VITTORIO D'ORSI 0:03

Buona.

Perfetto.



SANTE DOTTO 0:12

Ottimo.



VITTORIO D'ORSI 0:22

Allora intanto Buonasera a tutti, Buonasera, riprendiamo il nostro percorso sul sul cooperato immagine di cui parlavamo la la volta scorsa, quindi così magari con con l'occasione si collegano nel frattempo anche gli altri e.

Stiamo.

Ok.

Allora dove eravamo rimasti, Eh?

Vabbè.

Riesco a fare modalità proiezione perfetto, bene.

Dove eravamo rimasti?

La la scorsa settimana avevamo fatto una carrellata di modelli organizzativi e c'eravamo anche raccontati un pochino.

Che cosa?

Secondo noi possono essere i modelli fragili o antifragili.

Ci siamo anche detti che non è che esistono dei modelli.

Fragili o antifragili in assoluto, dipende dal contesto di riferimento, nel senso che il il modello industriale che abbiamo affrontato.

Di tipo gerarchico funzionale, quindi quello nel quale ci sono delle divisioni, dei

gruppi delle unità operative, con una distribuzione sostanzialmente ad albero, dove le strategie si emanano dal vertice verso il basso.

È un modello che naturalmente in una industria la scena di dire strettamente meccanica, è un modello che sicuramente può trovare ancora efficacia, cioè in diciamo in quello che possiamo.

Considerare il modello Di di fabbrica.

Abbiamo poi visto che però, a proposito di modelli di fabbrica, Eh, in parte anche questi si sono evoluti.

Sono passati comunque anche le stesse fabbriche, in alcuni casi a modelli a matrice. Abbiamo fatto l'esempio del miglioramento continuo di Toyota.

Ah, dicendo che anche il singolo operaio sul singolo processo nel modello Toyota, nel momento in cui vede che c'è la possibilità di ottimizzare qualcosa, lo segnala al responsabile e in qualche modo si propone un nuovo modello che si diffonde all'interno dell'organizzazione.

Eh, ci siamo anche detti, però, che.

Diciamo il modello gerarchico funzionale e quello strettamente a matrice.

Che sono modelli tipici del 900.

Sicuramente sì, sono abbastanza evoluti e in particolare nel corso di questi ultimi trent'anni, ma perché cioè, che cos'è che ha dato questo particolare impulso a questi modelli?

EE qui vi devo raccontare un po di storia, no?

In questo che stiamo vedendo qui, vediamo un modello a matrice o l'olografico che è ancora all'interno dell'organizzazione, ma poi ci siamo detti che.

Sicuramente proprio in questi ultimi trent'anni siamo passati in un modello ancora più esteso, dove la nostra impresa si trova all'interno di un ecosistema e questo ecosistema vede degli esperti esterni.

Vede anche degli stakeholder che sono i nostri committenti utenti, clienti, ma anche i nostri competitor, e si crea una vera e propria comunità di progetto che a tutti gli effetti costituisce un gruppo sociale.

Ma che cos'è che ha dato impulso alla costruzione di un modello di questo tipo?

E noi, proprio noi che siamo a management della Transizione Digitale cè, lo dobbiamo un po raccontare allora, Eh, sicuramente uno in questi impulsi è venuto proprio dall'open source.

Ah che si sviluppa veramente in questo modo con una comunità di progetto che, estesa addirittura a livello mondiale.

E qui vi voglio raccontare appunto un aneddoto che vi fa capire come funziona, in alcuni casi, qualche anno fa, alla fine degli anni 90, la Oracle.

Lascito perché è veramente un caso di studio?

La Oracle a un certo punto abbandona un certo tipo di struttura maggiormente verticistica e si affida appunto ad un modello aperto, istituendo che cosa?

Questo è stato in qualche modo il precursore dell'open source, EA che cosa si affida?

Si affida agli stessi esperti certificati Oracle nel mondo addirittura assunti in altre aziende in aziende di consulenza, liberi professionisti e quant'altro.

E quindi cosa ha fatto?

Ha inventato dei gruppi aperti che si chiamano tuttora, si chiamano technet, dove?

All'interno del Technet un utente Eh, che utilizza la piattaforma Oracle nel momento in cui riscontra un problema, sottopone la problematica al technet, quindi Laura con stessa supera quella che era la l'assistenza di richiesta, scusa la richiesta di assistenza in caso di problematica.

Canale che lascia comunque aperto.

Qui si diceva che un utente con un problema che riscontrava non è possibile bug, avrebbe dovuto aprire una Tar, no, una richiesta di assistenza a remota telematiche.

E questo diciamo, era il canale ufficiale Oracle.

Ma l'alternativa o addirittura in parallelo, era di rivolgersi al Technet.

Questo team di esperti worldwide, divisi in qualche modo per aree tematiche, quindi delle vere e proprie comunità di progetto.

Eh?

Cercare di sottoporre il quesito, ovviamente il più anonimizzato possibile no?

Senza far riferimento esattamente i propri dati e la comunità rispondeva questo alla fine degli anni 90 è stato proprio l'anticipazione del concetto di open source di sviluppo.

Dirittura di soluzioni aperte.

Quindi vedete come Eh questo tipo di modello organizzativo, soprattutto in un contesto di sviluppo software o di progetti ad alto valore aggiunto, pensiamo per esempio all'intelligenza artificiale?

No, quanti posso trovare che hanno fatto delle esperienze su quella particolare piattaforma e quindi la creazione?

Comunità e progetto consente veramente uno scambio?

Di idee, di problematiche, di soluzioni, soprattutto all'interno della stessa Comunità.

E quindi rispetto a quello che ci diciamo, l'altra volta parliamo di organizzazioni fragili

o di organizzazioni anti fragili?

Beh, ma rispetto a mutamenti del mercato, questo è chiaramente un'organizzazione antifragile perché riesce a rimanere attiva, supera il concetto di struttura verticistica e si affida ad altri gruppi sparsi a livello worldwide in modo parallelo.

E vi posso dire, non è un caso che Oracle e il database a più diffuso dopo il B due della BMA, il B due nasceva da strutture a sicuramente di tipo verticale dal punto di vista dell'organizzazione EE su mainframe, quindi applicazioni che definiamo Legacy, mentre invece Oracle che nasce su server di tipo dipartimentale più piccoli e più snelli, più veloci con questo modello organizzativo è diventato sicuramente il database più diffuso al mondo e non contenti si sono comprati anche diciamo Eh, quello completamente Open EE andato a vedere la maggior parte delle soluzioni open source sono distribuite.

Dalla stessa Oracle oppure nell'acido prima dai BM ha intravisto la possibilità di a costruire software aperti, acquistando redat e via dicendo, quindi la costruzione di una comunità e progetto sicuramente ci consente di lavorare un'organizzazione rispetto al mercato è antifragile ora.

Che cos'è questa comunità di progetto?

Beh, abbiamo parlato di gruppo sociale nella nostra sociologia e l'informazione, in questo caso la Comunità e progetto le comunità di progetto sono gruppi eterogenei di persone, esperti aziendali, consulenti, stakeholder, che però.

Condividono il medesimo obiettivo EE quindi rientriamo nel concetto Eurogruppo sociale.

E pur rappresentando interessi in parte diversi, ma comunque questi sono concreti in uno specifico ambito per il territoriali oppure tematico ed elaborano quindi alla fine una strategia Comune di valorizzazione di un servizio attraverso la preparazione e l'attuazione di un progetto oppure talvolta di un programma.

Allora facciamo un esempio pratico, si ci riportiamo subito subito a cose che sono tangibili del mondo reale, anche di quelle che magari Eh ascoltate, diciamo in in televisione, nelle nelle News OA su altri strumenti.

E io non so se avete mai sentito parlare di comunità energetiche, se vi è mai capitato, diciamo nelle nelle vostre città, oppure leggendo le notizie da qualche parte oppure ascoltandole da un TG qualunque tipo che cos'è una comunità energetica?

È esattamente questo, abbiamo magari un territorio a magari meno vasto rispetto a una città, come potrebbe essere vero, ma immaginiamo 1, 1 territorio come quello dell'Aquila o di Teramo, comunque di città un po più a misura d'uomo, diciamolo, è

come vengono costruite le comunità energetiche nell'area di riferimento, le industrie, i privati cittadini, con i loro edifici, la pubblica amministrazione con i propri edifici, le proprie strutture e le società di erogazione dell'energia elettrica si mettono insieme a individuare soluzioni per produrre energia, anche rinnovabile.

Che cosa ne esce fuori?

Che magari in quella particolare location c'è l'ENI?

L'ENEL, uno qualunque di questi grandi gruppi che aiuta il resto della Comunità, ha sviluppato una logica per avere energia da fonti alternative.

Non solo quella elettrica, che poi fondamentale deriva anche lì dalla dal gas, poi alla fine.

Ma quindi queste grandi aziende si mettono a disposizione per fare un progetto insieme e dunque gli edifici installano i miei pannelli solari per per come dire iniettare energia elettrica verso la rete?

Idem, vengono costruiti i pannelli per per installarli sugli edifici comunali, vengono ohm utilizzati tutti i sensori possibili, la famosa Internet of things per fare le misurazioni opportune nelle aree Di di riferimento vengono coinvolte le aziende private dell'area con lo stesso intento, utilizzare aree di parcheggio per creare sopra grandissime strutture con pannelli e quant'altro.

E quindi diciamo, ne nasce una comunità che ha un interesse comune, in questo caso non fa un singolo progetto, è proprio un programma di interventi.

Il comune interverrà sui propri edifici, sull'ottimizzazione sia della produzione ma anche dell'uso dell'energia.

La stessa cosa saranno i cittadini.

La stessa cosa fanno le imprese e in quel caso il know viene messo a disposizione dall'azienda energetica di turno.

Questo è il senso di una vai, vai.



SANTE DOTTO 15:24

Scusa Vittorio, c'è Giovanni Giovanni voleva dire Una cosa.



VITTORIO D'ORSI 15:28

Ah scusami, non non non ti vedevo.



Giovanni Pecoraro 15:30

No, l'ho scritto in chat, l'ho scritto in chat.



SANTE DOTTO 15:34

Ti ci dici?



Giovanni Pecoraro 15:35

No?

Un esempio del genere viene fatto qui dalle mie parti, nella zona diciamo dell'ultimo di maida, che la tra Lamezia e Catanzaro, che è la parte in cui sotto la penisola dove c'è la parte di Lamezia dove c'è una, diciamo una parte geotermica, perché diciamo c'è una parte vulcano spento dove fanno tutta, diciamo la centrale per il recupero dell'energia, diciamo geotermica.

Poi c'è il grande parco eolico che c'è tra Catanzaro e maida per il fatto che la zona di 20 che tutti i comuni diciamo limitrofi che hanno questi pacchi giganteschi e si fa tipo tutta la produzione, come spiegava il prof.

A livello diciamo intercomunale anche interprovinciale, perché comunque c'è la parte diciamo, delle serre vibonesi che ha fa parte lo stesso archeologico.



VITTORIO D'ORSI 16:16

Oh, ma guardate Eh, non ci si rende conto di quanto sia importante una progettazione energetica fatta in questo modo.

Per fortuna in Italia ci sono tanti esempi concreti, non ancora sufficienti, ma.

La la creazione di una comunità di progetto da questo punto di vista è fondamentale, no?

Pensate se.

Tutti gli edifici, per esempio di una grande città, fossero tutti coperti con pannelli solari.

E vi dico un'altra cosa, ormai sono disponibili, si possono acquistare i vetri fotovoltaici, costano leggermente di più di un vetro normale, ma soprattutto quando ci sono quegli uffici enormi che spesso e volentieri sono tutti in vetro, a quelli moderni e via dicendo.

Se andiamo a sostituire tutti quei vetri con dei vetri fotovoltaici, creiamo un edificio che produce una quantità di energia incredibile, anche perché soprattutto quelli che sono completamente in vetro, a questo punto si prendono il sole, mattina e sera EE via dicendo.

Ho visto uffici che hanno sul proprio tetto un piccolo Rotore Eh con delle pale Eh,

che produce energia, per esempio per per gli ascensori, oltre ai pannelli solari, e c'è U uno studio di Eh.

C'è energia che sostiene so che è stato presentato anche a livello governativo, che oggi in Italia noi potremmo utilizzare la produzione di energia elettrica, quella di tipo.

Derivante da combustibili fossili solo per le industrie EE per le imprese in generale, è tutta la parte civile tutta tutta potrebbe essere alimentata esclusivamente da fonti rinnovabili.

Perché l'Italia è un bagnata dal mare ovunque, perché ha una quantità imponente di fiumi.

Eh, perché è particolarmente soleggiata e ha delle importanti zone ventose.

La somma di tutte queste componenti maree, bento, sole e anche quella geotermica, per esempio, sapete che a Torino ci sono moltissimi edifici che hanno l'impianto di riscaldamento direttamente geotermico e questo per dire che Eh.

Questo tipo di approccio di comunità, di progetto ci rende anti fragili.

Pensate se seguissimo lo studio di Acea energia e decidessimo di portare tutta la parte energetica civile sul rinnovabile.

Che cosa significa?

Significa minori costi energetici per l'intero sistema paese, costi energetici, quindi soltanto per le imprese.

EE invece da fonti rinnovabili, con un costo estremamente ridotto saremmo quindi a diciamo così, al 50% autosufficienti e c'è un'altra mano alzata Ludovico.

LT

Ludovico Tortora 20:09

E allora io volevo per dire una cosa, soprattutto riguardo a questa questione, perciò della comunità energetica, nel senso la grande industria energetica mette il know how, coinvolge cittadini, la pubblica amministrazione, anche coinvolge i cittadini. Tutto immigrato, praticamente ad autonomizzarsi i cittadini dal dare soldi alle industrie energetiche alla pubblica amministrazione.

Allora nel senso, perché dovrei?

Perché l'amministrazione dovrebbe creare una comunità, che autonomisti cittadini riduca effettivamente le tasse che che poi i cittadini?

Diversa la pubblica amministrazione che cosa?

Qual è il valore aggiunto?

Secondo ovviamente il benessere collettivo che aumenta, ecco.



VITTORIO D'ORSI 20:52

Guarda, ti posso dare diversi diverse motivazioni.

Allora la prima motivazione è che in realtà, anche se c'è una sorta di autonomia del cittadino, che comunque fa riferimento a una comunità energetica che svolta, è sempre una struttura societaria, nel momento in cui il cittadino viene reso partecipe in nei modi che ci siamo detti, comunque sale il PIL e quindi banalmente lo Stato potrebbe essere interessato a far salire il PIL.

Perché Eh?

Aumento di PIL, aumento di gettito in termini di tassazione.

E quindi eh, questo sicuramente è uno dei valori aggiunti tra l'altro, sul tema dell'autonomia.

Azione, vi dico un'altra cosa, visto che appunto parliamo di trasformazione digitale, trasformazione digitale, trasformazione digitale.

Ma signori, che cos'è la trasformazione digitale se non l'autonomia del cittadino rispetto a determinati problemi?

Pensiamoci, io in uno dei miei libri recenti questa cosa gli ho dato una connotazione non sempre positiva.

Che cosa ha fatto lo Stato con la digitalizzazione e che cosa hanno fatto i privati con la digitalizzazione non hanno fatto nient'altro che implementare da un punto di vista informatico il modello Ikea.

E c'è lo siamo detti pure in una lezione recente, di là a sociologia, mentre prima noi ci rivolgevamo all'esperto bancario che ci aiutava a seguire, per esempio i flussi di investimento, oggi facciamo la parte di trading online, mentre prima avevamo il il nostro referente per quanto riguardava il conto corrente.

Oggi facciamo da soli, mentre prima c'era il nostro amico dell'assicurazione broker che ci trovava quella più utile a noi oggi di nuovo facciamo da soli e quindi non è stata.

Letteralmente riversata su di noi.

La responsabilità di tutto questo perché lo chiama il modello Ikea?

Perché c'hanno dato il mobile?

Con le istruzioni e non sempre.

E ci hanno detto Montaldo da solo, e sta succedendo anche questo nella digitalizzazione dei processi.

Ecco perché vi dico non sempre positivo come è stata fatta, perché non sempre la

digitalizzazione, come è stata implementata fino ad ora, ha rappresentato un reale aiuto.

In realtà non ha fatto nient'altro Eh?

Facendo un'analisi sociale che diventare ulteriormente time.

Prima c'era qualcuno che faceva queste cose per noi e quindi avevamo più tempo. Oggi c'è le facciamo da soli.

È vero che in teoria le facciamo in 5 minuti, ma questi 5 minuti, moltiplicati per milioni di cose da fare, sono diventate den consuming e non c'è rimasto più tempo.

Ora la comunità energetica, se vogliamo, va verso lo stesso percorso di autonomizzazione di 20.

Tu responsabile del ciclo produttivo dell'energia elettrica anche in parte 6 1, componente del sistema produttivo italiano.

Quindi mi generi più PIL e tra l'altro a minor costo per me Stato o impresa energetica, perché in realtà se se mi vado a mettere le mie finestre fotovoltaiche è vero che c'ho gli incentivo, ma la spesa l'ho fatta io.

E quindi secondo me dovrebbe esserci un grandissimo interesse da questo punto di vista.

Se ci pensiamo, no?

Volendo essere anche un po critici rispetto a questo modello, cioè no, non dico che è tutto positivo.

Che cosa c'è di positivo in questo modello?

Qui c'è il fatto di avere un minor impatto, un.

Ambientale c'è il fatto di rendere un po tutti i responsabili dei consumi energetici e anche della produzione energetica nel momento in cui l'energia è diventato un bene comune, assolutamente essenziale.

Ok, ora ah, ci sono altri esempi di comunità di di progetto, Eh?

Non solo quelle energetiche, c'è ne sono di vario tipo, pensate anche AI nuovi poli sanitari che si stanno costruendo sul territorio, le cosiddette cause della salute si ispirano ad un modello molto, molto simile, in questo caso il coinvolgimento del cittadino è diverso, nel senso viene semplicemente invitato a non intasare gli ospedali.

Però il concetto di Casa della Salute di nuovo vede un partenariato pubblico privato. EE quindi, Eh si va comunque verso quella direzione di un'apertura di un sistema che prima era soltanto statale verso un sistema che si apre ad investimenti significativi anche dei privati.

Anche qui, vantaggi svantaggi? Eh?

Interessi dello Stato sicuramente fa salire il PIL anche questo.

Ok.

Ora.

Un modelli di Management cerchiamo di beh Ludovico.

LT **Ludovico Tortora** 27:18

Ah, giusto dover e capire se non stanno pure lo sparando a casaccio, anche concettualmente il il Wearable, il Medical device che ti ti vendi, cioè che ti ti porti a casa effettivamente.

Ti riporta su di te la responsabilità del farti, le analisi nel senso, e cioè l'industria privata ti rende qualcosa.

Tu fondamentalmente non hai più bisogno di fare una Di andare in ospedale a farti una serie di analisi perché c'è le hai a casa che ti arrivano sul costantemente, sul, sul, sul telefono, ma non so se questo si configura comunque nella cosa del della, del tipo Casa della Salute.

 **VITTORIO D'ORSI** 28:04

Ma sì, c'è.

C'è un principio di verità, ma guarda, ci sono un sacco di progetti relativi alla all'auto monitoraggio, no, al al Ah diciamo ad una sorta di self service.

Da questo punto di vista, anche sulla sul controllo del del proprio stato di salute, che tende comunque ad una responsabilizzazione?

No, non ci dimentichiamo che la sanità, per per ciascuno Stato Eh, non non parlo solo dell'Europa, parlo ovunque nel mondo.

E uno dei costi più grandi, no?

E quindi la responsabilizzazione dei cittadini e da questo punto di vista i dispositivi wearable sicuramente e vengono in aiuto eh perché ci consentono un monitoraggio pressoché costante di alcuni parametri.

Ah, io con il mio orologio vedo se sono troppo, troppo sotto stress, se mi devo fermare, se fare 5 minuti di respirazione lenta.

Se il caso di alzarmi e fare una camminata vedo il numero di calorie bruciate, tutto questo porta comunque, lasciatemi dire, ad una maggiore consapevolezza, i se stessi e questo è un bene, c'è sempre il rovescio della medaglia, che poi magari uno si fa si fa prendere diciamo un po troppo la mano e fa un controllo veramente costante, ma

nel giusto bilanciamento.

La tecnologia ha rappresenta sicuramente 1 1 vantaggio.

E stavo leggendo Sofia che si sta scollegando, OK?

E allora torniamo ai nostri modelli, perché comunque appunto, il tema della comunità in progetto sicuramente è un tema molto importante.

Guardate la differenza tra il modello post industria tra il paradigma industriale e quello post industriale, che è quello che stiamo di cui stiamo parlando.

Nel paradigma industriale c'erano per quanto riguardava la gestione del personale e delle funzioni assegnate, dei confini molto definiti, una progettazione preventiva anche delle responsabilità.

Una sorta di mini minimizzazione delle abilità.

In che senso?

Nel senso che ti vado a segmentare il compito in modo tale che tu, dipendente eccetera eccetera, non abbia mai completamente la visione d'insieme, la visione d'insieme si ha soltanto salendo via via nelle unità funzionali e gerarchici, nel paradigma post industriale che chiameremo anche dell'apprendimento e fra un pochino vedremo il perché che possiamo definire appunto come un ologramma, secondo il modello che abbiamo visto prima è tutto molto diverso, i confini sono permeabili.

Tra le funzioni di una persona e l'altra, la progettazione è in divenire, ragazzi e lagil, cioè non ci sono altri termini.

C'è una massimizzazione delle abilità, potenziamento, valorizzazione.

Che cosa significa?

Che io, oltre ad essere esperto di basi di dati, ma sono anche esperto di contratti, sono anche esperto di gestione personale e via dicendo.

Cerco di acquisire al massimo, appunto anche abilità e competenze orizzontali, oltre alla mia verticalizzazione.

Perché?

Perché mi consente di svolgere compiti integrati con altre funzioni.

Ora.

Ehm, in realtà vi devo dire che c'è una sorta.

l'amplia resistenza al cambiamento da questo punto di vista, ma è un cambiamento inevitabile e lo diciamo prima, vogliamo essere un'organizzazione antifragile.

Allora dobbiamo spostarci verso questo paradigma qui.

Perché altrimenti rimaniamo con una situazione di estrema fragilità.

Pensate agli operai.

Eh della Stellantis che vengono messi in cassa integrazione perché non facilmente riconvertibili da una linea di produzione a un'altra.

Questo è un problema della verticalizzazione, se invece ho competenze aperte circuiti aperti, riesco a, come dire?

Rimodulare l'utilizzo del personale e la costruzione degli TIM.

Di nuovo sempre confronto fra paradigma industriale e paradigma apprendimento. E qui ci spostiamo invece su un'analisi più sociale, appunto nel paradigma industriale, la focalizzazione sull'individuo, sulla specializzazione del singolo individuo, di cui vado a regolamentare i comportamenti affinché faccia esattamente quello che io chiedo nella in quella particolare funzione, con un potere nel nell'albero delle gerarchie dovuto dalla posizione nella linea gerarchica e le informazioni vengono utilizzate per controllare.

Controllo che avviene attraverso regole e procedure molto diverso nel nostro paradigma del copyright e quindi di un modello diverso.

Olografico, basava su comunità e progetto la focalizzazione e invece sul team non vado a regolare i comportamenti, cerco di abilitare l'iniziativa del singolo e del team, è il potere e nella conoscenza.

Quindi le informazioni servono a questo punto per valorizzare le competenze e gli altri, l'empowerment, competenze per empower e.

Il controllo non avviene attraverso regole, procedure, ma trasferendo una visione di quello che vogliamo fare.

Ci siete ossa, avete domande o volete interrompermi?

Ditemelo pure Eh.

Ok.

E quindi atterriamo finalmente a quello che è appunto il cooperato in Management nella sua definizione più chiara.

Di che cosa stiamo parlando?

Beh, a iniziamo a unire i puntini come faremmo sulla settimana enigmistica.

Raccogliamo tutte le le briciole di Pollicino che abbiamo lasciato nel nostro discorso e arriviamo proprio qui.

Da che cosa è costituito il cooperato?

Immagine il primo punto è l'ultimo della slide precedente, la condivisione di una vision.

Se io voglio costruire una nuova impresa in questo a momento storico, geopolitico,

bene, quello che devo fare è cercare di avere persone con cui condividere la mia vision e avere una gestione etica delle persone.

Quindi non fare più riferimento al personale come Risorse, che è una cosa che si usa ancora dire, si userà ancora per tantissimo tempo, ma la risorsa mi dà l'idea della interscambiabilità, mentre qui sto puntando al valore umano delle persone.

Quindi vogliamo una gestione etica del personale.

Le risorse sono quelle strumentali ed energetiche e anche qui però cerco di fare una gestione etica, cioè a etica delle risorse strumentali, etica dell'energia, cercando di abbattere in qualche modo, eh il consumo energetico, guardate che sempre tornando a esempi del mondo reale, anche spostare 20, ced inutili sul territorio su un unico ched o magari nel cloud.

A rappresenta comunque una gestione etica dell'energia, perché io se replico quello stesso dato 20 volte su 20, CED diversi forse non ha senso.

Magari vado a centralizzare da qualche parte la gestione del database, ci metterò sopra un disaster recovery in un sito di business continuity.

Però, voglio dire, starà sempre meglio con una replica 20 volte.

Ok, pensate a quante anagrafiche.

Ah dei comuni italiani sono sparsi in giro per l'Italia.

Nei sistemi informa a pioggia.

Quando basterebbe avere una sola anagrafica e dei servizi che si alimentano da quella anagrafica.

Lì, dicevamo, punto uno del coopera di Management, condivisione di una vision, gestione etica delle persone, un approccio di psicologia positiva, strumento di dialogo fra gli stakeholder.

Che cosa significa?

Significa mediale, usare il dialogo e la dialettica come strumento fondamentale di colloquio fra i vari interlocutori, come attivo i progetti del cooperato Images gli, attivo una forma di veri e propri nuclei operativi sono le nostre comunità di progetto. Questi nuclei operativi sono sia interni che esterni all'impresa e talvolta sono anche in.

Competizione costruttiva fra loro, come quando si crea appunto un software open source e magari ci sono dei team che stanno migliorando in parallelo qualcosa, ma questo questo è una visione costruttiva, non è una competizione distruttiva.

Perché dopo l'altro gruppo, OK, in generale Ah, Il TEAM che vado a costruire sono team integrati con personale interno esterno e che cercano di fare il loro meglio?

Perché?

Perché ho una gestione etica come dicevamo al punto precedente, e poi ancora, integrazione dei sistemi e delle conoscenze.

Allora questo è proprio l'esatto opposto della visione verticistica, mentre nella visione verticistica e le strategie vengono diramate letteralmente dall'alto verso il basso, qui la conoscenza è diffusa.

Non mi trovo nella situazione in cui non ti do l'informazione perché per me è il potere esattamente il contrario.

L'ultimo punto, che è uno snodo focale importantissimo, la creazione di modelli replicabili.

Tutto questo funziona, funziona molto bene.

Se questo modello si può replicare e devo poterlo replicare non su scala globale ma su scala globale, che cosa significa?

Che io devo avere una visione a livello globale, ma applicarlo per esempio sul territorio è l'esempio e le comunità energetiche che facevamo prima.

Allora da da che cosa è stato ispirato questo modello?

Ma questo modello è il modello delle comunità scientifiche?

La replicabilità.

Per esempio, è una replicabilità se un modello funziona, è replicabile.

Eee sono i principi Di di Cartesio di Galileo Galilei rispetto a alla alle scienze sperimentali?

No, se un esperimento funziona, funziona al centro di Roma, funziona a Firenze, funziona nello.

Nello stesso contesto riesco a replicarlo.

Questo modello è una derivazione di quello che avviene la comunità scientifica perché nella comunità scientifica pensate le scoperte sul nucleari piuttosto che altre è vero che c'è una competizione, ma poi alla fine in medicina quello che scopro a Roma verrà utilizzato a New York verrà utilizzato a Shanghai verrà utilizzato a Sydney e via dicendo.

C'è una integrazione dei sistemi e delle conoscenze, perché?

Per poter creare qualcosa di nuovo io attingo alla conoscenza, agli studi che vengono pubblicati dagli altri e io stesso quando faccio qualcosa di veramente innovativo, lo ripubblico.

La comunità scientifica funziona così ed è stato il modo attraverso il quale c'è stato il progresso del mondo.

Diciamo a guardare le guerre, insomma, forse non tantissimo progresso.
Però, guardando tutto il resto, per esempio, appunto, le applicazioni della robotica alla medicina a alla possibilità di fare gli interventi in robotica, eccetera eccetera.

Allora tutto questo funziona?

No, ed è applicabile proprio su scala locale.

Nella comunità scientifica troviamo tutti e quattro questi assiomi.

Ci siete, vi trovate?

L'idea è di applicare un modello noto a tutto il mondo, magari non formalizzato in questo modo che c'è sempre stato.

Perché il mondo è cresciuto in questo modo qui di riapplicarlo.

Secondo questo approccio, secondo il cooperato in Management, anche alla conduzione di progetti, nel caso di specie quelli per la trasformazione digitale.

Allora è finito questo primo blocco?

Intanto sapete delle domande ditemelo.

Io mi apro l'altro set di di slide, scusate un secondo.

Quali che domanda è la benvenuta?

Se ci pensate il il questo modello di di cooperative Management e.

Un po lo stesso che stiamo applicando tra di noi.

Anche qui è l'approccio che il professor DOTTO ed io utilizziamo anche nella.

Insieme della conoscenza, Eh, in modo assolutamente trasversale, fra materie che sono a tutti gli effetti di contatto, come è appunto quella insegnata al professor DOTTO.

E Eh.

I laboratori che state seguendo con me ora andiamo a questo punto a dare una vera e propria definizione, perché fin qui abbiamo letto praticamente quelli che sono gli assiomi della del cooperato immagine.

Allora e.

Proviamo a dare una definizione allora?

Anche qui faccio un passaggio, un riferimento all'altra materia che stiamo facendo insieme e poi che approfondiremo il prossimo anno. Vi ricordate?

Abbiamo dato una definizione al progetto giusto, abbiamo detto un progetto, che cos'è?

Eh?

Uno sforzo ah, direbbe qualcuno in un ospitato.

Uno sforzo unico, un lavoro compiuto da un gruppo di persone per rilasciare un

nuovo prodotto, un nuovo servizio, un nuovo anche modello organizzativo a comunque prodotto, servizio o altro che siano significativamente unici.

Oppure che rappresentino una variazione considerevole di qualcosa preesistente per realizzare il progetto ho bisogno di un team di persone e ho bisogno di un budget e di risorse strumentali.

Ok, quindi il project management, che cos'è il project management?

È proprio questo il coordinamento di questo lavoro di un gruppo di persone con una finalità specifica, in un tempo determinato, con un budget assegnato e delle risorse preassegnati questa definizione il prossimo anno c'è la.

Dobbiamo imparare a memoria perché è alla base del percorso di certificazione project management che noi abbiamo il privilegio di fare insieme durante il laboratorio.

Ora il governo di Management attinge, alza sapere del project management e naturalmente.

Pone all'interno quelle sfumature che abbiamo visto attraverso gli assiomi. Quindi che cos'è?

E un sistema gestionale che è volto a raggiungere determinati risultati e qui sono gli stessi no?

Realizzazione di uno o più prodotti, il rilascio di uno o più servizi.

Attraverso l'impegno organizzato interfunzionale e cooperativo di uno o più gruppi di lavoro.

Quindi in questa definizione noi iniziamo andando in profondità rispetto a quella di progetto.

Non è banalmente un team di persone, è qualcosa di più.

E un impegno organizzato interfunzionale e cooperativo di uno o più gruppi di lavoro interni esterni all'organizzazione.

Attenzione, anche qui andiamo a specializzare molto rispetto alle definizioni del project Management Institute che agiscono in modo sistemico attraverso l'impiego efficace di conoscenze e competenze, oltre che delle risorse strumentali ed economiche necessarie entro i limiti di tempo e nel rispetto dell'ambiente e delle condizioni socio economiche del contesto di riferimento. Beh.

Questa sì.

Una definizione completa sicuramente.

E.

Che pone in qualche modo l'intero team di progetto anche di fronte a delle

responsabilità, perché si parla di un impiego efficace delle conoscenze e delle competenze, ma anche l'impiego corretto delle risorse strumentali ed economiche, nel rispetto delle condizioni socio economiche.

Che cosa significa?

Che se io agisco nei termini, il project management non vado a costruire un progetto che punta allo smaltimento dei rifiuti in Africa.

Scusate, la faccio proprio molto, molto pratica.

Ok, perché sicuramente non coopera manco per niente e cooperativo solo in apparenza e cooperativo, finché rimane magari nel contesto europeo dove nasce, ma poi alla fine punta allo sfruttamento dell'ambiente, delle risorse personali eccetera, eccetera eccetera, e non può essere un progetto che vado a etichettare col timbro di cooperative Management, d'accordo.

Quindi i progetti, i servizi che ne derivano, non vengono valutati solo con il ritorno degli investimenti con il roic, cioè quanto tempo restano investment, in quanto tempo rientro dell'investimento fatto, ma verranno valutati anche sulla base dei benefici in termini sociali in termini di crescita culturale e di ottimizzazione delle risorse.

Questa voce che riporto qui in fondo quando dico il caso di parlare di un bilancio. Sociale, guardate che Ah, cioè non non è una fantasia di questa nostra o di queste nostre lezioni, Eh.

Ci sono tante aziende che fanno prodotti di altissimo livello che pubblicano un bilancio sociale e mi riferisco per esempio anche ad alcune aziende che sono eccellenze italiane.

Ferrari o Ducati pubblicano un bilancio sociale perché nel loro bilancio sociale si punta tantissimo alla la qualità.

Non solo del prodotto finale, Eh.

Quando si utilizzano materiali che comunque non derivano appunto da particolare sfruttamenti a.

Diciamo di di risorse, ma si punta tantissimo anche al benessere della popolazione aziendale.

Io non so se lo sapete, ma Ducati, per esempio, è una delle prime fabbriche al mondo e se si può parlare di fabbriche, stiamo parlando di un livello di qualità di industrializzazione altissima, dove praticamente gli operai stanno in smart working.

Lo sapevate?

Lo l'operaio dell'Uganda, Eh no, cioè non va più fisicamente.



Giovanni Pecoraro 52:52

Io sì, lo sapevo.



VITTORIO D'ORSI 52:57

Eh?

Nella sede, con i rumori dei macchinari, eccetera, eccetera eccetera.

La, il tipo di fabbrica e per quanto più possibile, automatizzata all'esterno e addirittura spenta, cioè nel senso che non c'è bisogno di utilizzare la luce senza sala non c'è nessuno e quindi i macchinari lavorano da soli.

I processi sono, per quanto più possibile, automatizzati e autonomi.

E quindi Eh, diciamo, gli operai hanno una serie di allarmi.

Tali per cui possono intervenire laddove ci sono problematiche nel ciclo di produzione e interno e intervengono semplicemente in determinati momenti, quando ci sono gli affinamenti più particolari del mezzo.

Quando è stato assemblato e si ricontrollano vidi bulloni, si fa il collaudo, eccetera eccetera significa avere quindi una classe operaia molto qualificata.

E quindi sono in smart working, hanno quattro giorni lavorativi la settimana.

Ok e quindi stiamo parlando di un bilanciamento tra vita lavorativa e vita personale, il famoso work life balance, molto molto elevato, quindi è naturale che Ducati pubblichi il risultato di questo bilancio sociale che non è solo la vendita delle moto.

Quello è uno dei fattori, vendo le moto, ma nel produrle sto attento all'ambiente.

Cerco una, cerco di costruire un'area circostante più verde possibile, ricostruisco un'area boschiva.

Ci tengo alla vita dei miei collaboratori.

È un approccio radicalmente differente che diciamo se fosse adottato su scala più vasta, ovviamente avrebbe dei benefici straordinari, no?

Considerate considerate e chiudo.

Questo inciso sul tema delle imprese e sul tema del bilancio sociale in Italia da forse due o tre anni a questa parte.

Si sta diffondendo tantissimo, il una nuova forma di società che si chiama società benefit, che è un tipo di azienda, vale anche per un SRL che ha va a destinare, mi sembra, non ricordo, la la quantità, forse un quarto del proprio utile ad attività di natura sociale.

Eh?

E questo è veramente un grande vantaggio per la società.

No, se diciamo un quarto dell'utile dell'impresa viene destinato a una riqualificazione di un territorio, all'educazione, in quartieri svantaggiati e via dicendo.

E ci sono molte società che stanno ottenendo questa qualifica, società benefit.

Perché investono a sul, su una riqualificazione eh dell'impresa in ambito sociale, quindi, destinando i propri fondi a progetti destinati al bene comune.

Sostanzialmente, quindi questo modello e in apparenza sembra teorico nella realtà, sulla base dell'esperienza che abbiamo condotto anche insieme, il professor DOTTO, Dio è qualcosa che racchiude in sé un dissoluto che c'è stato e che però oggi trova realmente attuazione anche in aziende straordinarie.

Come potrebbe essere Ducati, Lamborghini, Ferrari eccetera?

Bene.

E qui faccio una battuta, Eh, che è assolutamente vera.

E per chi di voi si è già inserito in un contesto lavorativo troverà una parte di di verità, ma veramente noi pensiamo che l'organizzazione aziendale sia calata dall'alto anche quando ci sono quei modelli molto di tipo verticistico, ma non è vero che all'interno di un'organizzazione esistono delle metà organizzazioni che sono indipendenti dalla struttura aziendale e che in realtà consentono all'azienda di funzionare lo stesso, per esempio, per esempio.

Ah c'è sempre il collega più esperto, quello che veramente ti fa da mentore e ti guida nella nel nello svolgimento di una particolare attività, indipendentemente che questo sia un ruolo che gli sia stato riconosciuto dal punto di vista aziendale o meno.

Ecco perché qui parlo di metà organizzazioni, perché in realtà all'interno di un'impresa che sia pubblica o privata, ah la distribuzione delle persone e della conoscenza e comunque autonoma rispetto a come la disegna l'azienda e quindi ci sono dei pilastri di conoscenza aziendale che continuano a essere dei punti di riferimento per gli altri.

Ora questo che vi ho appena detto che ci sono delle persone che sono dei punti, dei pilastri di riferimento per gli altri, si può addirittura formalizzare e renderlo un modello operativo dell'azienda.

Questo che vediamo qui, vi ricordate qualche slide fa?

Parlavo del paradigma postindustriale, ovvero sia olografico, o ancora dell'apprendimento, il motivo per cui parlavo di paradigma dell'apprendimento e questo cioè avere un'organizzazione che apprende, che cresce, come crescerebbe, tra virgolette, una persona, solo che questo avviene all'interno di un gruppo sociale.

Come funziona organizzazione prende e guardate, questo è un'altra delle cose che c'è.

Ci sono aziende che funzionano in questo modo?

Ok per cui Eh, è importante prenderne atto perché ci troveremo a lavorare in contesti che funzionano proprio in questo modo.

Allora quando?

Com'è fatta questa tabella?

Vedete che abbiamo conoscenza tacita conoscenza tacita, siamo nel primo quadrante, diciamo in alto, sulla sinistra.

Che cosa succede che se io ho due colleghi che vivono un'esperienza tacita, cioè non è stata ufficializzata in azienda, però ne parlano alla famosa macchinetta del caffè?

No, allora questa esperienza può essere condivisa, quindi io attiverò per per costruire una organizzazione che apprende attiverò dei processi e chiamo processi di socializzazione che fanno sì che le esperienze condivise vengano messe a disposizione degli altri e quindi da una conoscenza tacita.

Passiamo a tutti gli effetti, seguendo questo percorso passiamo ad una conoscenza esplicita.

Attraverso un processo di esternalizzazione, quindi ciò che prima erano esperienze, se vogliamo individuali.

Le esternalizza e iniziò a costruire su queste metafore e modelli che possono essere applicati per analogie a contesti simili.

Questo processo di esternalizzazione mi consente di tirare fuori delle coscienze, scusate delle conoscenze che sono appunto tacite.

Nel momento in cui le ho in qualche modo tirate fuori e quindi attraverso metafore, modelli e analogie.

Inizio a comprenderne il possibile ambito di applicazione.

Perché mi è stato descritto dalle persone più esperte, no?

Sono delle prassi seguite dalle persone più esperte.

Bene, a quel punto cerco di sistematizzare, quindi devo inserire.

Queste esperienze, documentando le standardizzando le utilizzando le analogie del passaggio precedente?

Combinandole con quelle procedure che sono già presenti in azienda.

Questo processo, appunto il processo di combinazione.

Faccio un innesto, immaginate una pianta, faccio un innesto di qualcosa di innovativo che prima era nascosto e lo inserisco dove all'interno degli standard aziendali.

E questo avviene attraverso il processo di combinazione.
A un certo punto, una volta che lo ho combinato.
Esso stesso, cioè questa stessa idea iniziale che era partita da tacita tacita.
Diventa nuovamente uno standard, un nuovo standard e quindi viene internalizzato, cioè diventa conoscenza esplicita a tutti gli effetti che deve essere recepita.
A questo punto non da pochi, non dai singoli che erano qui, ma dall'intera popolazione aziendale che deve fare di questa prassi di questa nuova procedura qualcosa di proprio.
Questo è un po' il tema del miglioramento continuo Eh che abbiamo detto in altri momenti di applicato in Toyota, ma qui si parla di un processo molto più ampio, cioè l'organizzazione.
Cresce e apprende attraverso questo processo qui.
Allora questo mi rendo conto che può essere un po' complesso, quindi sta, avete delle domande, fatele pure.
Vai, vai Francesco.
Prima fra.

 **Francesco Gentili** 1:04:40

Sì, Eh sì, Buonasera e avevo sentito parlare in passato, non so se si può ricollegare appunto a questo.
A questo tema e dell'intelligenza collettiva, applicata chiaramente a un contesto aziendale che va ampliare, diciamo la conoscenza a partire da una conoscenza, in questo caso tacita, per diventare poi conoscenza esplicita.
Non so se può essere in qualche modo ricollegabile a questo, a questo tema.

 **VITTORIO D'ORSI** 1:05:13

È assolutamente così, Eh, perché Eh, da da questo modello?
L'output di questo modello qui, oltre ad essere una sistematizzazione di documenti, di standard eccetera e la famosa noleggio base, cioè e la costruzione?
Della base di conoscenza aziendale è certo che è una conoscenza collettiva.
Immaginate poi dopo la parola a Ludovico di utilizzare questo processo per la costruzione di un wiki aziendale.
Guardate questa cosa vi può far sorridere, no, ma se io costruisco all'interno di un'azienda, il wiki, che si alimenta costantemente, alla fine, avrò sempre un come fare per troverò.

All'interno di questo wiki, che si alimenta grazie AA gruppi di lavoro, a chi parte dalla conoscenza tacita.

Troverò sempre quello che mi serve.

La conoscenza aziendale a questo punto la vado a inserire all'interno di un grande contenitore che certo poi sarà supportato da documenti, slide a contratti, modalità di fare contratti, tutto quello che vi pare ne immaginate se io all'interno di un'azienda entrassi e trovassi un bellissimo wiki e mi dice esattamente quello che devo fare in un determinato momento, in molte molti nazionali dove ho lavorato un po di anni fa, c'era il cosiddetto onboarding kit.

Che cos'è la lombardini?

Kit era un librone molto.

Sono molto alto, dove c'erano tutte le prassi e le procedure aziendali e quindi tu una volta entrato non c'era bisogno di andare a chiedere a tutti quanti, ora ragazzi, dove mi scarico il il Cedolino no era nell'ombra di un kit aziendale e questo era solo per per fare un esempio, ma all'interno possono essere contenute tantissime altre informazioni.

Ecco l'insieme di tutto questo è la base di conoscenza giusto e corretto e collettiva per questo gruppo sociale che è l'azienda pubblica o privata dove mi trovo, fa Ludovico.

LT

Ludovico Tortora 1:08:01

Allora io voglio chiedere una conferma perché mi stavo segnando questa cosa?

Questa analogia, che forse per aiutare me stesso a capire questa cosa, non so se è pertinente, però io gliela dico, cioè il processo di socializzazione, tipo sentiremo notissimi la conoscenza vera tenuta in mano, trasmessa ovviamente solo per vie orali e in mano solo dal dal Senato del villaggio sta veniva solo per sé.

L'esternalizzazione e la trasformazione di queste piccole perle di saggezza in dei modi di dire tanto a eccetera eccetera.

Caldo, eh?

Piccole formule che usò analogie modelli diventa più trasmissibile.

La combinazione e fedro e esopo che si prendono questi modi di dire ci costruiscono sopra da paoletta, poi c'hai una raccolta di favolette.

Tieni il librone.

Ti manca la fase in cui tutta questa raccolta bellissima diventa parlante ed esplicita, perché è ovvio che poi ti leggi fedro, devi la devi un po interpretare, cioè non devi

fare l'esegesi, però non è non c'è proprio scritto.

Ecco i 10 comandamenti non rubare è pronto, però i tre quarti del processo mi mi sembrano coerenti.



VITTORIO D'ORSI 1:09:17

Guarda.

Assolutamente sì, ma se ci pensiamo questo è nuovamente un modello che ci fa capire prima di tutto lo possiamo riportare a alla comunità scientifica di cui abbiamo parlato prima, no?

Perché come funziona la comunità scientifica se non mettendo a disposizione la conoscenza tacita di chi sta lavorando da solo all'interno di uno studio, fa la scoperta e la mette a disposizione.

Gli altri nel momento in cui la metto a disposizione gli altri che cosa fa?

La deve riportare su metafore, modelli, analogie, nel senso che deve trovare l'applicabilità di quel modello, è a sua volta a un certo punto.

Trovata la possibile applicazione viene combinata con l'insieme dei saperi e delle conoscenze precedenti.

Finché non diventa di dominio comune e quindi una nuova prassi ci siete, no?

È nell'esempio che facevi tu Ludovico, ti dirò di più che facendo un balzo all'indietro di 2300 anni di storia, ma è lo stesso modo con cui attraverso i miti.

Si condivideva la conoscenza.

Perché Eh, quella costruzione di metafore, modelle, analogie, altro che non è il mito, che poi ci diventa.

1, 1, Iliade, un'odissea.

AEE viene messo a disposizione tutta la popolazione aziendale e all'interno delle storie della mitologia greca trovo ampi saperi di conoscenza che riguardano anche la psicologia e il comportamento delle persone e via dicendo.

Tutto costruito per per analogie, no?

E quindi voglio dire, questo modello nuovamente, che cosa ci riporta?

Ci riporta un modo per costruire la conoscenza in un gruppo umano.

La cosa bella è che si applica molto, molto bene anche nelle aziende, si può fare e ci sono aziende che lavorano in questo modo, Eh.

Aggiungo un'altro passaggio importante su questo, su questo modello, qui a attenzione che vale non solo per l'accezione positiva di cui vi ho parlato, overosia trovare il modo migliore per fare qualcosa, ma vale anche per in caso passare un

termine di fallimento nel senso la in caso di errore.

E l'applicazione in questo modello fa sì che l'errore non venga additato come la mostruosità compiuta da un dipendente, è l'esatto contrario nel momento in cui avviene qualcosa di inaspettato.

Ah, e quindi siamo un po' nell'ambito della gestione rischio.

Ecco, questo rappresenta un possibile modello di gestione a rischio, perché avviene qualcosa di inaspettato.

Probabilmente ho l'errore, una perdita economica.

Un progetto che va lungo, un contratto che non viene sottoscritto, eccetera eccetera.

Non punto il dito contro la persona che si è trovata in questa particolare difficoltà, ma invece ne traggo un esempio di quelle che sono le precondizioni e le condizioni che mi hanno portato a trovarmi in questo scenario di difficoltà aziendale, perché faccio questo?

Perché nel momento in cui ne prendo atto, lo valorizzo iniziò a studiare tutte le possibili casistiche di opportunità che avrei potuto seguire in un modo diverso per risolvere quella situazione e faccio in modo tale che questa situazione non di errore, non si riproponga nuovamente.

Quindi è tra l'altro un percorso di crescita, ecco perché è una learning Organization, tutti noi sbagliamo, si impara a camminare cadendo.

OK vale anche per un'organizzazione, vale anche per un'azienda in una Learning Organization il possibile errore.

Chiamiamo così, non viene additato come qualcosa che va isolata, nascosta, che deve rimanere sconosciuta, al contrario, si studia approfonditamente affinché non si ripresentino quelle particolari condizioni che mi hanno portato a compiere quell'errore lì.

E quindi vedete come è un percorso di crescita collettiva duplice, perché quello che normalmente viene visto come la cosa da nascondere assoluta.

Niente, non facciamolo sapere al capo, non esattamente il contrario.

Chi lavora in un'azienda che adotta questo modello si rende conto che ha sbagliato o si rende conto di un processo che non sta funzionando, anziché nascondere va al responsabile o di un team OOO verso un team che lavora su queste problematiche e dichiara, ho trovato un problema e quindi ci sarà un'intera squadra a lavorare sul problema, a risolverlo, a metterlo a disposizione di altri.

Cambia proprio l'approccio, dal nascondere al condivi.

Vi trovate?

Certo, è una condizione, lasciami dire, è una condizione ideale, non è che si trova sempre.

Però ci sono anche aziende che lavorano in questo modo e quindi sarebbe utile poter sviluppare questo modello ulteriormente.

È evidente, un'azienda che lavora così antifragile no, perché le onde, le intemperie del mercato, comunque che pure arriveranno, hanno all'interno una popolazione estremamente reattiva. Scusa?

Ora.

Un tema sul quale torneremo anche.

Ci sono degli asset intangibili nell'impresa e quali sono questi asset intangibili?

Di di questo troverete anche moltissima letteratura in giro.

Ne parlano molto i social network linkedin della situazione gli asset intangibili sono da un lato la cultura, il benessere dei lavoratori, dall'altro le informazioni, le informazioni interne aziendali, i brevetti, i marchi, ma anche la reputazione.

L'immagine e la contrattualistica di un'azienda.

Guardate che un'azienda si distingue dall'altra anche per il modo con cui fai contratti.

A voi potrà sembrare una banalità, ma è un passaggio molto importante per contratto della cultura aziendale e nella contrattualistica di quell'impresa lì.

El brevetti e marchi e evidente che sono un asset intangibile che significa asset intangibile, un bene immateriale, non è un edificio, non è un'automobile, non è a qualcosa che posso toccare.

Ma è appunto 111, valore attribuito a qualcosa di immateriale, la conoscenza dei lavoratori.

Le procedure aziendali sono beni immateriali e tutto questo viene trasmesso e recepito dalla dall'ambiente.

Per questo noi parlavamo di modello olografico, siamo dentro un ecosistema.

E quindi che cos'è all'interno di questo ecosistema che mi consente di avere uno Smossi no?

Se vi ricordate qualcosina del liceo è quel processo attraverso il quale l'acqua passa attraverso una membrana da una soluzione, diciamo Eh, più acquosa ad una meno acquosa.

Questo è l'osmosi, qui l'osmosi è fatta attraverso le informazioni.

All'interno dell'ecosistema mercato di riferimento, l'impresa si trova a fare osmosi e, attraverso le informazioni, l'acqua di tutto questo modello e possibilità dall'informazione.

Gli asset intangibili sono appunto i beni immateriali, brevetti, marchi, cultura, benessere di lavoratori.

La famosa vision aziendale.

Scusate, però il tasto sbagliato ora non ci crederete mai, esistono addirittura non ci addentriamo in questo, naturalmente esistono addirittura dei modelli specifici per valutare gli asset intangibili.

Un'impresa e quindi vengono fatti dei veri e propri benchmark su degli driver ben costituiti che vanno dal brand.

Provvidente lettura del capitale umano aspetti organizzativi del business, quindi la maturità dell'organizzazione.

Quello che vi dicevo, eh den.

Materiali legati ai contratti la contrattualistica è un modo di rappresentare l'azienda o legati ai prodotti vengono realizzati o legati a da quantità e la qualità di clienti e fornitori e in generale ai fattori esterni e dunque all'integrazione con l'ecosistema. In questo, in questo riquadro fatto a radiante, sostanzialmente mi interessa farvelo vedere solo per farvi capire che le cose di cui stiamo parlando non sono tra virgolette.

Così per sorridere, Fuffa organizzativa, ma sì, si fanno delle vere e proprie valutazioni su questi particolari driver che vediamo in questa slide.

E questa è una formalizzazione di quello che stavamo vedendo poco fa eh un po' più specializzata, quindi con una prima classificazione, perché quando parlavamo di ambiente eccetera eccetera.

Ma l'asset intangibile, quindi, riguarda un po' il marketing, quindi comunicazione e relazione istituzionale, relazioni esterne in generale, i brevetti e marchi.

L'abbiamo già detto, i processi dell'azienda.

La cultura.

E gli asset intangibili di rapporti formali la contrattualistica, quindi, queste sono le prime macro voci degli asset aziendali da considerare.

È a tutti gli effetti, costituiscono l'identità di un'azienda e questo chiaramente mi dà una connotazione diversa.

Quando inserisco l'azienda all'interno di un ambiente?

No, perché?

Attraverso gli asset intangibili, io comunico con i vari stakeholder e nuovamente, vediamo qui il tema delle comunità di progetto.

Per quanto riguarda le aziende strutturate in questo modo le stiamo qualificando

ulteriormente perché sono aziende che hanno un'organizzazione aperta antifragile rispetto agli assiomi del cooperato in Management ed è una learning Organization. E quindi, Eh, ma questo c'è, lo vediamo poi con calma, la prossima volta diciamo che ci fermiamo in questo momento qui ovviamente c'è un nesso di aggiungo solo questo bit.

In più c'è un nesso tra il concetto di Eh?

Organizzazione Olografica Olografica e la trasformazione digitale e questo nesso l'abbiamo detto poco fa in questo processo di osmosi.

Qual è la acqua di cui stiamo parlando?

Sono le informazioni ed è per questo, quindi che Eh?

Torneremo, diciamo un po' sul concetto di trasformazione digitale, magari alla prossima lezione, perché il tema centrale di nuovo e come tratto, le informazioni e quindi se non la faccio, questa trasformazione digitale, molto probabilmente sarò fuori da questo ecosistema.

Bene, bene, bene.

Allora, se avete domande, ditemi pure.

Ci siete?

Giovanni Francesco.

 **Giovanni Pecoraro** 1:24:03

Io ci sono, ci sono.

 **VITTORIO D'ORSI** 1:24:05

Ok Angelica, non t'ho sentita per niente stasera.

Ci sei?

 **Angelica Giroto** 1:24:14

Sì, sì, mi sente.

 **VITTORIO D'ORSI** 1:24:16

Sì, sì, ti sento ok, hai domande, ci sono cose poco chiare.

 **Angelica Giroto** 1:24:17

Ok.

No, però è tutto chiaro.



VITTORIO D'ORSI 1:24:25

Ok, concetti troppo estremi?

No, ci siamo, Ludovico c'ha la mano alzata, Dimmi pure Ludovico.



Ludovico Tortora 1:24:32

Ecco danni, sono due materializzate un attimo.

Qua e.



VITTORIO D'ORSI 1:24:37

Ah.



Ludovico Tortora 1:24:39

Mhm no allora, eh, bellissima la tecnica del di questa società, azienda tipo dove Di tendenti sono super aperti, dicono le cose.

Certo che secondo me bisogna e parte dal presupposto anche un po idealizzato, che questi dipendenti abbiano la faccia di tozza di andare lì a dire cose, fanno schifo, quindi forse ci sono eh?

A volte bisognerebbe trovare delle zone di grigio a me una volta è venuto in mente mhm la cosa che potrebbe esserci in ogni in ogni azienda, probabilmente che è tipo lo schifoso metro che questo scatolone anonimo dove la gente metti pizzini come le cose che mi fanno schifo quando arriva all'orlo Digitale, anche volendo, quando c'era un K 100 schifo al 100 di punteggio si svuota e si analizza.

Però, ovviamente poi bisogna cercare di fare la base, perché un attimo che diventa la bocca della verità per lo stragismo, per far bruciare i tuoi colleghi.

Sul rogo gli steli a dire che rubano la merenda agli amici quando si girano poi magari non è vero, però se ci sono tante situazioni anche intermedie, che non prevedono, secondo me sì.



SANTE DOTTO 1:25:52

Guarda in grandi, in grandi organizzazioni importanti del passato.

Quindi ha ragione Vittorio quando dice, la scuola di Atene, quando diciamo, ma in fondo le cose le sapevamo fare questo schifoso metro si chiamava programma suggerimenti ed erano dei contenitori appesi in diversi angoli del del di passaggio, proprio in cui ciascuno poteva gettare dentro, in forma anonima o meno, in alcuni

casi, questi suggerimenti venivano anche remunerati se portavano a dei vantaggi da un punto di vista organizzativo, da un punto di vista di ottimizzazione dei processi e dei prodotti e delle soluzioni e quant'altro.

Quindi forse bisognerebbe ricordarsi di queste storie di successo Eh, che poi si sono perse nel tempo.



VITTORIO D'ORSI 1:26:39

Ehi, ma allora?



SANTE DOTTO 1:26:44

Anche per la pressione sugli obiettivi di brevissimo periodo e per i quali si parla solo di valorizzazione del capitale economico, non del capitale umano, del capitale sociale, cioè un discorso che prenderemo una piega molto complessa, da affrontandolo stasera.



VITTORIO D'ORSI 1:27:03

Ovviamente stasera non ne possiamo parlare, però vi vi dico questo, no, giusto per chiudere allora questo processo che voi avete visto e vi sto proponendo come qualcosa che in parte innovativo e in parte no, perché riprende la storia a degli esempi belli dell'industria italiana anche del 1960.

No?

L'altra volta abbiamo parlato di di Olivetti, ah però questo tipo di modelli Eh mi verrebbe da dire che c'è un'urgenza di doverli applicare EE vi dico il perché, spero che un giorno mi ricordiate quando sarete in posizione manageriale.

I dati recenti Censis, ma anche di un'altra grande organizzazione mondiale che si occupa dell'analisi statistica delle aziende, ci dice che il 25% della popolazione aziendale non è in una posizione di burnout, ma di bout, cioè, se annoiata per non esprimerla in termini diversi e addirittura tende a sabotare il buon lavoro fatto dagli altri.

Da qui anche tutto il problema della cyber security no, è vero, da un lato c'è un problema di cultura, ma dall'altro c'è pure il sabotaggio.

Allora noi in questi modelli virtuosi o li li rimettiamo su oppure quel guardate il 25% di popolazione aziendale e un quarto eh un sacco di gente OK, altrimenti poi dopo ci si ritrova con la Digos scherzando Eh?

Cioè non non vedete ci nessun Eh?

Termine di altro se si ritrova, o meglio, musk che dice, oh, ma questi, la pubblica amministrazione adesso li licenzio tutti perché l'ottanta per 100 sono sanguisughe, no, non è così.

Non è così, nel modo più assoluto, però vanno recuperati dei modelli positivi virtuosi perché altrimenti da un lato la popolazione aziendale si trova in quello scenario.

Li 25%, diciamo in una sorta di remare contro addirittura l'azienda dall'altro quel 25% e però quella cifra che fa sì che poi l'opinione pubblica abbia una pessima considerazione di quella particolare struttura, che sia pubblica o privata.

E allora dobbiamo recuperare tutti insieme modelli virtuosi, ci dobbiamo impegnare per fare questo, in un modo o nell'altro.

Magari lo facciamo all'interno di un piccolo gruppo di lavoro, va benissimo, le cose buone si propagano diceva Engels le buone idee si accendono l'un l'altra, come scintille elettriche e su questa.

Ok tendere.



SANTE DOTTO 1:30:19

Su questo andiamo ad accendere i fornelli, visto che ora di cena.



VITTORIO D'ORSI 1:30:23

Esatto.

Signori.



SANTE DOTTO 1:30:26

Con la forza del pensiero si accenderanno i fornelli.



VITTORIO D'ORSI 1:30:30

Esatto, grazie come sempre per l'ascolto.



SANTE DOTTO 1:30:33

Ehi grazie, grazie a te, Vittorio.



VITTORIO D'ORSI 1:30:34

Grazie Sante e.



SANTE DOTTO 1:30:37

Grazie a tutti, ci vediamo mercoledì con la sessione di project work.
Buona serata a tutti.

 **Giovanni Pecoraro** 1:30:45
Buona serata, arrivederci.

 **Ludovico Tortora** 1:30:45
Grazie della lezione Buenasera.

 **VITTORIO D'ORSI** 1:30:46
Buona serata.

 **SANTE DOTTO** 1:30:47
Chiudo la registrazione Vittorio, Eh?

 **Francesco Gentili** 1:30:47
Buona serata, grazie 1000.

 **Angelica Giroto** 1:30:48
Grazie.

 **VITTORIO D'ORSI** 1:30:49
Sì, sì, sì.

 **Ludovico Tortora** 1:30:49
Ciao a tutti.

 **SANTE DOTTO** trascrizione arrestata