

Lezione del 21 aprile

Eni ed Eni Corporate University

- Mission e attività

Uno sguardo allo scenario

- Global Energy business
- Tecnologie e digitalizzazione

KM e reti di sapere nell'organizzazione

- Il KM in Eni
- Il significato delle reti nell'organizzazione e la relazione con la gerarchia



Incontro con respons. **Knowledge management** Eni

Eni Corporate University società Eni, si occupa di tutte le attività di formazione all'interno del gruppo ENI.

Si svolgono anche tutte le attività di selezione e recruiting.

Mission: tema di un'energia sostenibile, la mission viene rivista e ultimamente obiettivo lista 20/30 degli Stati Uniti.

	UPSTREAM	RECORD PRODUCTION 1,871 KBOE/D DISCOVERED RESOURCES: 820 MBOE RESERVE REPLACEMENT RATIO: 117% CREATED 2 ND LARGEST PLAYER IN NORWAY
	GAS & POWER	BEST RESULT SINCE 2010 RETAIL EBIT + 38%
	DOWNSTREAM	ADNOC REFINING DEAL STRONG MARKETING RESULT
	RENEWABLES & DECARBONIZATION	200 MW RENEWABLES INSTALLED - 9% UPSTREAM GHG EMISSION INTENSITY
	FINANCIAL	CFFO € 12.1 BLN CAPEX € 7.7 BLN DIVIDEND + BUYBACK € 3.4 BLN

Termini economici: azienda opera in 66 paesi. 32000 dipendenti circa. Produzione giornaliera di oltre 1800000 barili. Forte capacità di scoprire le riserve. Grandi successi esplorativi negli ultimi anni. Tasso di recupero riserve di oltre il 100%. Business Capital intensive. La gestione della conoscenza impatta fortemente su questo aspetto. Ultimi dati del 2019 cash flow 12.1 miliardi di euro. Investimenti nel 2019 per 7.7 miliardi di euro.

- **complessità tecnologica, di mercato, progettuale**
- **diffusione geografica**
- **rapida evoluzione ed obsolescenza del know-how**
- **strategie fortemente differenziate nel breve, medio e lungo termine**

Complessità da gestire, sul fronte del mercato, della diffusione geografica, della tecnologia, del knowhow.

Si affacciano tante tematiche nuove che implicano nuovi knowhow, dettati da nuove tecnologie e frontiere.

Orizzonte temporale di lungo termine, ma non si trascura il breve e il medio termine, strategie diversificate: nel breve termine bisogna soddisfare un fabbisogno di energia che richiede comb. Fossili; nel lungo termine bisogna immaginare un modo diverso di fornire energia, in modo sempre efficace.

Prezzo dei prodotti non controllato: prezzo non definito da ENI. Grande elemento di complessità. Sul mercato ENI non ha influenza, subisce l'oscillazione del prezzo del petrolio. Il prezzo nel 2016 era sceso molto dovuto dalla crisi petrolifera. Da metà 2016 in poi il prezzo si era ripreso; nelle ultime settimane è crollato in modo verticale.

Macrotrend: decarbonizzazione, cattura della CO2. Parliamo di economia circolare, ovvero saper utilizzare i rifiuti. Ad esempio, Eni ha accordi operativi con regione Veneto e Lombardia per raccolta dei rifiuti urbani e scarti per riutilizzarli come parte integrante dei biocarburanti. Le linee di azione sono lavorare sulle competenze, portare innovazione e utilizzare le tecnologie per affrontare con successo le incertezze.

Quando si parla di tecnologia si parla non solo di quella impiantistica, ma anche tecnologie sul lato informatico. Ai compagni hanno raccontato di HPC 4. Il computer dell'anno scorso è stato triplicato di potenza HPC 5 potenza di 52 PetaFlops. Computer a liv. Industriale più potente al mondo.

In un mondo così complesso come si affronta il tema della **Knowledge management**?

Si parla di conoscenze, a quali ci riferiamo?

Essenza della ricerca della conoscenza che si trova nella testa, nell'esperienza delle persone, che si trasmette a voce attraverso una *rete sociale*. L'informazione non è conoscenza, lo diventa il frutto della nostra elaborazione. Liberare il potenziale in termini di conoscenza.

Modello relazionale: conoscenza vive nell'organizzazione che si è evoluta nel tempo. Oggi abbiamo un ecosistema dove quello che faccio influenza il collega ed è influenzato dall'altro. La conoscenza è un oggetto che segue strade non predefinite, ma si trasmette attraverso le reti relazionali, l'agire e il condividere con le persone.



- Value creating companies
- Designing products and services
- Crisis – robustness
- Opaque – closed
- Decide and implement
- Vertical hierarchies

- Value - creating networks **eni**
- Designing customer experiences
- Agility and Resilience
- Transparent – Open
- Invite to participate
- Horizontal Communities



Nuovi valori: trasparenza, partecipazione, lavoro orizzontale e verticale, gruppi di lavoro e network, forme agili di lavoro. Aiutano a capire il contesto con cui approcciarsi col sistema di Knowledge management.

Porre attenzione alla **conoscenza tacita**, obiettivo è dare valore (dentro catena del valore) al contributo della conoscenza. Diventando in questo modo una leva strategica su cui agire.

Focus sulla conoscenza tacita

- condivisione di pratiche e modalità operative
- esperienza maturata sul campo
- soluzione condivisa di problemi operativi innovazioni
- conoscenza come leva strategica e parte della catena del valore
- Sviluppo di comportamenti e strumenti per catturarla e diffonderla nel modo più efficace

eni corporate university

Obiettivo: Sviluppare *dei comportamenti e atteggiamenti* per gestire la conoscenza in modo efficace.

Modello risponde a 3 principi fondamentali:

-CONNESSIONE: poter mettere in contatto le persone, poter accedere al knowhow ed esperienza dei colleghi.

-COLLABORAZIONE: collaborare è un elemento comportamentale importante, approccio collaborativo improntato sulla condivisione della conoscenza, approccio fondamentale e alla base di questo modello

-CONDIVISIONE: approccio che consente di condividere idee, problemi, ricerca di professionalità in diversi ambiti e coinvolgimento di queste professionalità.

Per quanto riguarda gli approcci operativi: modello classico di **comunità di pratica**. Comunità: ambiente in cui gruppo di persone condivide un tema, un dominio. Gruppo costituisce la forza della comunità. La pratica contiene gli elementi, le conoscenze, i documenti, storie e prassi.



Il mondo della comunità è la struttura base su cui è costituito il sistema di Knowledge M. In questo momento ENI ha costituito 66 comunità di pratica.

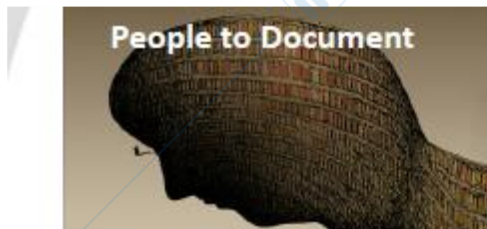
All'interno di queste comunità c'è una suddivisione delle persone per aree di personale. Es area risorse umane, area esplorazione, area ingegneria, area drilling, area finance, area approvvigionamenti. Ci si abitua ad essere divisi per area professionale, molte di queste comunità di pratica coincidono con un'area professionale e sono viste *come strumento che consente all'area professionale di sviluppare il proprio knowhow*. Un'area professionale è una categoria o classe di lavoratori che serve per sviluppare il percorso di carriera e sviluppo delle persone al proprio interno. La prima responsabilità in termini di sviluppo delle persone è nelle aree professionali.

Il capo dell'area professionale non è un uomo dell'area risorse umane. Governa lo sviluppo delle persone al di là della dipendenza gerarchica.

Modello si presta bene ad essere riconosciuto quasi naturalmente dalle comunità e aree professionali.

cenno storico rispetto alle soluzioni portate da Eni:

1. Le prime comunità che si erano avviate erano comunità formate da esperti, i maggiori esperti avevano un ambiente in cui potevano confrontarsi. Modello incentrato sulla parte documentale. Library facilmente accessibile. Driver motivazionale: poter appartenere alla comunità. Il sistema ha bisogno di un forte commitment dall'alto, è calato dall'alto nella fase di avvio. Problema tipico era il problem solving: a fronte di un problema il flusso consentiva di dare risposte da parte della comunità: tutto questo processo veniva formalizzato e messo nella library. Esternalizzazione e socializzazione.



- CoP formate da **esperti**
- **Document centered**
- **Processi strutturati**

Caratteristiche

- Elemento fondante: **la library**
- Driver motivazionale: **l'appartenenza**
- La spinta deriva dal **commitment**
- Partecipazione alla **costruzione di KH autorevole ma limitata**
- **Tempistiche più lunghe** per il trasferimento di KH

2. Successivamente, ci si rende conto dell'importanza di connettere le persone. Cop aperte a tutti, si sposta il modello ad una centratura sulla persona, utilizzando una platform sempre più collaborativa. La conoscenza rimane esplicita non solo nella parte documentale, ma emerge soprattutto nei confronti e negli scambi. Meccanismi motivazionali cambiano: visibilità ed autonomia. motivazioni: Essere visibili e riconosciuti soprattutto nell'area funzionale. Possibile rumore di fondo: inevitabile che ci siano argomenti che hanno peso minore, che devono essere filtrati per far spazio a temi a maggior valore.



- CoP **aperte a tutti**
- **People centered**
- Basate sul **concetto di rete** e con una **piattaforma collaborativa**

Caratteristiche

- **La conoscenza diventa esplicita nelle discussioni**
- Elemento fondante: **la connessione**
- Driver motivazionale: **la visibilità e autonomia («self»)**
- La spinta deriva dalla **contaminazione**
- Possibile «rumore» di fondo

3. Evoluzione 2.0 (web 2.0). Utilizzo dei social all'interno dell'organizzazione. Si parla ora di follower, vengono sostituiti i membri della comunità con questi ultimi. Chiunque può seguire chiunque. Si scrivono post e non solo e-mail. Possibilità di dare like a contenuti per dare una rankizzazione. E' possibile taggare gli argomenti. Library fatta quindi sulle indicazioni delle persone. Questo riguarda tutto oltre che documenti, presentazioni etc...
Si possono fare menzioni (mention) alle persone invitandole a contribuire.
Special tag mette in particolare evidenza alcuni argomenti, ad esempio richiesti da capo area professionale, oppure argomenti innovatori...oppure identificando oggetti di conoscenza che hanno

un particolare valore. Chiunque può evidenziare un argomento come impacting knowledge e metterlo in risalto.

“Webinar “seminari, presentazioni...formalizzazione di know-how attraverso video e registrazione digitale poi condivisa.

- *CoP members sono sostituiti da “CoP Followers”*
- *emails/news/contributions sostituite da post*
- *Evidenza di “like” a contenuti e attribuzione di ranking*
- *Possibilità di “tag” estesi e “mention” di persone (es: @MarioRossi)*
- *Evidenza di “Impacting Knowledge” di “#Special Tag”*



KM governance: come si governa un sistema di questo tipo? Due tipi di figure: coloro che hanno ruoli operativi e hanno indirizzo di coordinamento

-Ruoli operativi: follower e membri delle Cop, Cop facilitator (gestiscono le discussioni nella comunità), figure di riferimento all'estero (così che lo strumento venga utilizzato in lontananza), Enabling Team (team formato da tutti i facilitator che propongono miglioramenti del sistema, piuttosto che tematiche trasversali fra una tematica e l'altra)

-Ruoli di indirizzo e coordinamento: Capi area professionale (ruolo per indirizzo comunità che fanno capo all'area prof.), KM team (funzionamento tecnico e operativo), funzione di coordinamento centrale (di cui fa parte il relatore di oggi, coordinare le comunità, ottimizzare il funzionamento del sistema).

IMPULSO AL CENTRO VS IMPULSO DECENTRATO

KM governance: funzionamento



Impulso dal centro

- Alta visibilità del CKO
- Governance della CoP assegnato a Facilitator
- Creazione di un Team allargato ai Cop Facilitator

Impulso decentrato

- Maggiore responsabilizzazione dei capi Area Professionale
- Rafforzamento presidio della singola CoP
- Figure di riferimento all'estero



Importante essere aperti verso l'esterno, prendere idee da altri settori, ascoltare e cercare le innovazioni e immersi nel sistema. **Open innovation:** si collabora con università ed enti di ricerca.



Come si fa a migliorare la qualità ed il valore? Si cerca di dare maggior valore ai contributi più alti, sono importanti le visite al portale, è importante che si scrivano post, domande idee innovative; quando all'interno di un post ci sono domande, commenti etc allora inizia ad esserci il contributo delle persone. Quando le discussioni diventano degli impacting knowledge ho dei contenuti di valore. Quindi si cerca di portare ai commenti nella discussione, idee e innovazione, punti di vista diversi.

Si possono valutare i contenuti? Una Stima valutazionale consente di individuare degli elementi e richiedere alle persone di dare una valutazione, ad esempio sul grado di utilizzo, l'impatto economico...



User experience e qualità

- *Evidenza dei post relativi a domande e dei contributi dei Knowledge Owner*
- *Taggatura migliorata*



Artificial Intelligence

- *Nuove funzionalità basate sull' AI:*
 - *Suggerimenti nuovi contatti*
 - *"Voice to text", basato su machine learning*
 - *Motore di ricerca evoluto*

Ultime modifiche: Evidenza dei post relativi a domande e dei contributi dei Knowledge Owner.

Taggatura migliorata.

Nuove funzionalità basate sull'AI: suggerimenti nuovi contatti, voice to text basato su machine learning, fa uno script di tutto ciò che ho detto a voce. Il sistema è in grado di riconoscere chi parla, fa meno errori nella traduzione dello script. Importante, perché consente di incrementare l'efficienza del motore di ricerca: si cercano le parole all'interno di un Webinar! Si trovano riferimenti a video e documenti.

La conoscenza passa attraverso le reti relazionali, è importante riconoscerle e incentivarle. Molto di quello che impariamo passa attraverso la rete sociale e alla pratica. (implicita)

Dal punto di vista organizzativo le unità sono formalizzate, ma non sono unità organizzative, non c'è un capo unità. La rete è fatta da comunità e di persone che sono i nodi della rete.

Valenza organizzativa delle Comunità



Le Comunità di Pratica :

- Sono **entità formali**, ma **non organizzative**
- Sono **prive di gerarchia** e di capi
- Rappresentano un "**sistema organizzativo**" **basato sulla conoscenza**
- Sono **reti virtuali** di knowledge workers operanti worldwide ("*no time, no space*"); **le persone sono i nodi della rete**
- Il loro funzionamento si basa su comportamenti di **condivisione, fiducia** e di **proattività, comunanza di valori e prassi**
- Costituiscono un'organizzazione snella e flessibile, in grado apprendere ("*learning organization, agile, swarm...*")

32

eni corporate university