



**Corso di Laurea magistrale
in Management della
transizione digitale**

Design della trasformazione digitale

**Sante Dotto
Vittorio D'Orsi**

A.A. 2024-2025

The background of the slide features a 3D-rendered hand in a light orange color, holding a glowing, translucent orange sphere. This hand and sphere are positioned in the center of a perspective view of a tunnel. The walls of the tunnel are composed of the words "DIGITAL TRANSFORMATION" repeated in a light blue, sans-serif font, creating a sense of depth and movement towards a bright light at the end of the tunnel. The overall aesthetic is clean, modern, and tech-oriented.

Trasformazione dei modelli culturali e industriali

Sante Dotto

The background of the slide features a hand pointing towards the right, set against a dark, circular, tunnel-like pattern. The words 'DIGITAL TRANSFORMATION' are repeated in a light, semi-transparent font, following the curve of the tunnel. The overall aesthetic is modern and tech-oriented.

Caso di studio: i fattori di freno e di spinta alla trasformazione digitale

Le slide che seguono raccolgono **appunti e citazioni** da libri e siti ai quali si fa riferimento nel testo, con l'obiettivo di mettere a disposizione degli studenti una traccia dei temi sviluppati durante la lezione, evidenziando gli aspetti principali di quanto discusso e approfondito in aula.

L'utilizzo di questo materiale, anche ai fini della preparazione all'esame, potrà facilitare la ricostruzione di un **quadro di insieme** sui diversi aspetti e argomenti oggetto della lezione, utile anche per lo sviluppo del project work previsto dal corso.

Questo materiale servirà quindi come riferimento e guida per una **riflessione complessiva** su quanto appreso durante la lezione, al di là di nozioni e dati di dettaglio che di per sé non costituiscono l'obiettivo formativo del corso.

Sessione di laboratorio

La sessione di laboratorio si svolgerà suddividendo i partecipanti al corso in gruppi di lavoro a ciascuno dei quali verrà messa a disposizione un'**aula virtuale** per potersi riunire.

L'obiettivo di ciascun gruppo di lavoro sarà di confrontarsi sui punti chiave identificati – strategia, leadership, competenze, utenti, cultura organizzativa – immaginando ed elencando nelle tabelle di seguito riportate quali potrebbero essere i principali **fattori di freno e di spinta** alla trasformazione digitale.

Nella successiva sessione di discussione plenaria verranno condivisi e discussi i risultati di ciascun gruppo di lavoro, in modo da avviare la costruzione di una **check list** concretamente utilizzabile per definire ambiti di intervento, obiettivi e priorità nella stesura dei project work.

Quello che serve è prima di tutto una roadmap

.... indipendentemente dalle **soluzione organizzativa** adottata (es. innovation manager, organizzazione digitale, task force)

.... «look at the **roadmap** to decide on the best **route** to the digital transformation»



non è un progetto tecnologico, una metodologia di analisi del contesto, un piano di attività, una valutazione costi- benefici, un assesment organizzativo, una indagine di clima aziendale, ...

è l'identificazione fortemente correlata al contesto di:



- **ambiti di intervento**
- **obiettivi**
- **priorità**

per cogliere le opportunità della trasformazione digitale di una organizzazione.

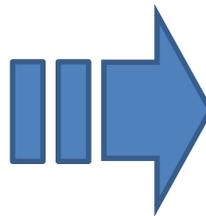
Progettiamo una roadmap per la trasformazione digitale

PUNTI CHIAVE

- **strategia** chiara di progettazione di nuovi processi nativi digitali
- guida e **leadership** organizzativamente e digitalmente evoluta
- investimenti adeguati sulle **competenze**
- centralità degli **utenti**
- **cultura organizzativa** aperta all'innovazione, alla collaborazione e al rischio

ANALISI DEL CONTESTO

- freni
- spinte



SELEZIONE

- ambiti di intervento
- obiettivi
- priorità



Strategia

FRENI

- Approcci all'innovazione (frenare/cavalcare vs promuovere l'innovazione)
- Frammentazione della governance aziendale
- Operatività quotidiana vs necessità di innovazione
- Divergenze centro periferia
- Carezza di execution e velocità non adeguata (es. troppa burocrazia)
- Troppe priorità
- Evoluzione IT tra gadget tecnologico e aspettative di reale innovazione (lo slogan dell'informatica come leva del cambiamento non basta)
- Risorse economiche ridotte o non correttamente utilizzate
- Mancanza di concretezza, coerenza, chiarezza e condivisione
- Non considerata la centralità dell'utente/cittadino per determinare le priorità giuste
- Assenza di criteri di valutazione dei risultati

SPINTE

- Approccio misto top-down / bottom-up in grado di innescare circoli virtuosi
- Condivisione con gli stakeholder
- Piani e analisi costi/benefici → quantificazione dei risultati
- Modelli di business e processi nativi digitali
- Comprensione della strategicità delle risorse umane
- Definizione di una adeguata strategia di comunicazione

Leadership

FRENI

- Manca la predisposizione al cambiamento
- Incapacità di gestione del rischio
- Dalla strategia non derivano priorità chiare e obiettivi operativi
- Carenza di competenze soft e tecniche digitali
- Organizzazioni gerarchico-funzionali → burocratizzazione
- Orientamento al controllo vs risultato
- Difficoltà a coinvolgere collaboratori/altre strutture aziendali
- Conferimento di incarichi manageriali a soggetti non adeguati

SPINTE

- Empowerment delle risorse
- Commitment dei singoli e delle strutture
- Organizzazione olistica
- Attrazione dei talenti
- Capacità di interpretare i trend tecnologici
- Attenzione alla valutazione del grado di soddisfazione dei collaboratori (e in generale degli stakeholder con cui ci si relaziona)

Competenze

FRENI

- Gestione inadeguata del cambiamento generazionale
- **Poca formazione per il personale (tempi e costi) o poco mirata (tempi e nei contenuti)**
- Poca o nulla formazione manageriale
- Rischio assunzioni
- Competenze richieste non solo digitali (es. project + people = cooperative management)
- **Incapacità di attrarre i talenti**
- **Scarso coinvolgimento del personale sulle nuove logiche organizzative**
- Disparità di trattamento nell'accesso a corsi di formazione (es. carichi di lavoro)

SPINTE

- Modelli di partnership (es. startup)
- Un nuovo rapporto con il mercato
- **Introduzione di profili specifici (es. data scientist)**
- Rafforzare project management, contract management e vendor rating
- **Facilitare la condivisione delle competenze (es. focus group)**
- Riconoscimenti, ringraziamenti e premialità economica

Centralità degli utenti

FRENI

- Scarsa o nulla conoscenza reale dei bisogni degli utenti/clienti
- Assenza dell'utente nella fase di progettazione dei processi e dei servizi
- Vincoli organizzativi e procedurali ← esclusione gruppi di utenti
- Comportamenti organizzativi 1.0
- Rigidità delle politiche aziendali vs adozione nuove tecnologie
- Difficoltà di coinvolgimento dell'utente nelle diverse fasi
- Digital divide o sfiducia verso approcci digitali (es. call center vs chatbot)
- Mancanza standardizzazione (processi e strumenti)
- Eccessiva burocrazia

SPINTE

- Valutazioni di impatto delle soluzioni → convenienza economica
- Semplificazione di processo per l'utente
- Valorizzazione del patrimonio dati aziendale (es. open data e accesso civico)
- Coprogettazione con allocazione di risorse (umane ed economiche)
- Coinvolgimento e informazione degli utenti (feedback)
- Cultura organizzativa orientata alla soddisfazione dell'utente

Cultura organizzativa

FRENI

- Scarsa cultura dell'innovazione e della collaborazione
- Mancanza di tempo o di attitudine a pensare a come lavorare «meno e meglio»
- Difficoltà a organizzare diversamente il lavoro (es. smart working)
- Barriere tra strutture di linea e ICT
- Organizzazioni poco agili per gestire il rischio → rischio implosione (analisi vs sintesi)
- Mancato coinvolgimento di «agenti del cambiamento» sul campo
- Approccio reattivo vs proattività
- Mancanza di processi di tutoring verso i nuovi assunti
- Scarsa propensione a «mettersi in gioco»
- Scarsa fiducia reciproca tra colleghi e con il management

SPINTE

- Pensare all'innovazione necessaria prima che alla digitalizzazione inefficace
- Ripensare il modello di business/servizi
- Nuova corporate identity (avere chiari e promuovere all'esterno vision, mission, value proposition)
- Piano di comunicazione e condivisione interna
- Nuove figure manageriali (es. Innovation manager)
- Strumenti di cambiamento culturale (es. formazione, job rotation, smart working, nuovi programmi di valutazione)
- Cultura del fare con la testa e con il cuore (con passione)
- Condivisione in gruppi di lavoro a livello centrale e territoriale