

# Lezione del 2024-09-23-20240923\_185231-

## Registrazione della riunione

23 settembre 2024, 04:52PM

1 h 34 m 15 s



**SANTE DOTTO** 0:03

Ok.



**SANTE DOTTO** trascrizione avviata



**SANTE DOTTO** 0:05

Registrazione avviata, è vietata anche la trascrizione, ma chi avrà avuto avrà modo di consultarla.

Una cosa praticamente dal mio punto di vista illeggibile, quindi non so quanto possa essere utile a chi, magari.

Vorrà rivedere la lezione registrata?

A posto allora?

La slide la vedete?

Giusto?



**Francesco Gentili** 0:35

Sì, esatto.



**Ludovico Tortora** 0:36

I.



**SANTE DOTTO** 0:36

Sì, mi sentite anche sì.

Perfetto, perfetto allora.



**Giovanni Pecoraro** 0:39

Sì, sì.



**SANTE DOTTO** 0:43

E come vedete da questa slide io sono coadiuvato da un collega che si chiama

Vittorio D'ORSI che farà con noi un ciclo di lezioni nella seconda metà del corso, sulla costruzione delle comunità di progetto, il cooperative Management e la gestione cooperativa dei progetti.

EE quindi è un corso, diciamo che conduciamo io e il professor D'ORSI.

Entriamo un pochino nel merito, come vi dicevo degli obiettivi e del contenuto del corso allora?

Innanzitutto il titolo la la questa slide voi riuscite a vederla?

Bene, sì.

Sì, penso di sì.



**Giovanni Pecoraro** 1:28

Sì, sì.



**SANTE DOTTO** 1:29

OKE l'ho voluto intitolare questo corso design della trasformazione digitale e perché mi piace molto Eh.

Questo concetto della progettazione in realtà design in inglese significa progetto.

E però nel nell'accezione che utilizziamo in italiano di questo termine, un po perché utilizzato da un particolare settore industria che è quello appunto del design industriale.

Non solo nella moda e in tanti altri settori delle anche delle industrie, anche delle industrie creative, delle industrie culturali, associa è un termine che associa alla funzionalità di un oggetto un valore immateriale.

E ed è un termine che secondo me ci è utile per cominciare a entrare da subito nello spirito di questo corso che è fortemente orientato a comprendere e l'approccio le competenze soft che occorre sviluppare per poter condurre, per poter collaborare in un team di progettazione della trasformazione digitale di un'organizzazione.

Quindi bisogna costruire un mindset che sia attento sia alla funzione pratica delle cose che si andranno a sviluppare, sia al loro valore, al loro contenuto in termini di esperienza di significato.

Perché?

Perché la Transizione Digitale in generale nella società e la trasformazione digitale delle organizzazioni si porta dietro anche un modo nuovo di lavorare, un modo nuovo di collaborare all'interno di un'organizzazione e questo è un nuovo modo.

Deve essere in qualche modo interpretato correttamente, costruito, condividendone

gli obiettivi, come vedremo nello svolgimento del corso.

EE conducendolo con una logica di apertura e di ricerca della migliore strada da percorrere per raggiungere un obiettivo di innovazione all'interno di un'organizzazione, attraverso l'utilizzo delle tecnologie digitali.

Quindi è un punto di vista, se volete un po' diverso da quello EE su questo tema ci torneremo proprio in questo primo ciclo di 3.

Quattro lezioni da quello che è stato utilizzato nella storia dell'informatica, delle imprese e nelle pubbliche amministrazioni negli ultimi trent'anni, in cui troppo spesso la tecnologia e l'innovazione è stata veicolata dalle direzioni sistemi informativi che detenevano il know how su queste tecnologie.

Appunto, e che in qualche modo ne sponsorizzava, non spingeva, non ne promuovevano l'utilizzo, magari, eh, partendo proprio dal.

Dalle funzionalità di queste tecnologie, trascurando gli aspetti di cambiamento che avrebbero indotto nei processi e nel modo di lavorare dei colleghi, delle altre, delle altre direzioni, delle altre, delle altre entità organizzative all'interno di quella realtà, di quell'impresa o di di quella pubblica amministrazione.

E poi magari, una volta sviluppata un'applicazione ci si ricordava che all'epoca si diceva, bisogna fare i corsi perché le persone non sanno, non sanno lavorare con un pezzo nel computer, non sanno lavorare con un computer.

Quindi si partiva un po', se vogliamo dall'aspetto tecnologico, senza preoccuparsi troppo del cambiamento che si sarebbe indotto.

E fin quando l'informatica si è occupata di singole applicazioni verticali, questa cosa entro certi limiti poteva anche funzionare.

Anzi, ha aiutato anche a diffondere le conoscenze informatiche all'interno dell'organizzazione.

Ma ora che affrontiamo una trasformazione digitale così complessa con delle tecnologie così sofisticate?

Il raggiungimento degli obiettivi che queste tecnologie ci possono consentire di conseguire è fortemente condizionato da una progettazione a Monte, ben fatta, ben strutturata dalla costruzione di un percorso.

Come vedremo che può partire addirittura dalla rivisitazione completa dei modelli di business.

Se siamo un'impresa o dei modelli di servizio, se siamo una pubblica amministrazione EE chi di voi ha già esperienza di lavoro e questa cosa potrà la potrà la già probabilmente riscontrata riscontrata sul campo, quindi nel nostro

durante questo corso noi punteremo a comprendere anche il senso e il significato della funzionalità tecnologica che pensiamo di mettere disponibili all'interno dell'organizzazione.

Per chi dovrà in qualche modo.

Operare in una modalità diversa, magari totalmente digitale rispetto a come è in quell'organizzazione quel processo, quei processi sono stati gestiti fino fino ad oggi e quindi dovrei in qualche modo sposare 1 1 approccio un approccio molto diverso, anche molto diverso, probabilmente possibilmente anche molto diverso.

E siccome l'essere umano di fronte al cambiamento non è che reagisce proprio positivamente, e siccome questo cambiamento riguarda tutti i livelli del potrebbe riguardare, se è un effettivo, se l'importante progetto di trasformazione digitale potrebbe riguardare tutti i livelli dell'azienda e tutti i dipendenti di un'organizzazione, e voi capite bene che ci sono tutta una serie di accorgimenti che devono essere presi affinché il rifiuto in qualche modo di questi cambiamenti non comporti il fallimento dell'intero processo di trasformazione digitale.

Invalida completamente i possibili benefici.

Quindi questo è il motivo per cui Eh, ho scelto la parola design proprio per metterci subito in una logica di attenzione al valore, diciamo così immateriale, è conseguente a un processo di trasformazione digitale di questo tipo.

Poi la sul quale ci dobbiamo mettere d'accordo EE ragionarci un pochino insieme fermatemi.

Se avete domande, se avete sottolineature, se volete confermare, se avete dei dubbi, ripeto, noi ci dobbiamo considerare un gruppo di lavoro che insieme cerca di osservare la progettazione della trasformazione digitale sotto tanti punti di vista e più punti di vista.

Riusciamo a individuare EEEE, riusciamo a comprendere e più questo corso potrà avere un valore anche per per il vostro futuro.

E quando parliamo di trasformazione digitale è importante anche capire che stiamo parlando di un qualcosa, Eh.

E già ne ho fatto cenno commentando la Carta precedente, che non riguarda soltanto gli aspetti tecnologici.

Quando facevo l'esempio, Eh.

Queste tecnologie possono cambiare radicalmente il modo di lavorare delle persone e mi riferivo proprio al fatto che non si tratta soltanto di una trasformazione digitale a accompagnato alla trasformazione digitale, c'è una trasformazione culturale di

cultura organizzativa all'interno di quelle imprese e di quella pubblica amministrazione.

C'è da costruire un approccio all'innovazione, tra l'altro considerate un'altro aspetto che verrà fuori nel corso delle nostre lezioni, delle nostre, dei nostri ragionamenti. Ragionamenti la velocità con cui le tecnologie digitali da un ventennio stanno evolvendo, questo rende eh necessario assumere un approccio in qualche modo consapevole, proattivo, responsabile, all'innovazione, perché non è come l'informatica di trent'anni fa, usciva un nuovo prodotto, ogni tanto uno se lo studiava EE quindi lo utilizzava EE qui i cambiamenti sono costanti, sono continui i cicli di sviluppo di nuove, di nuove piattaforme, si sono accorciati in modo molto drastico e quindi occorre predisporre la cultura aziendale.

Cultura organizzativa al ad affrontare questi cambiamenti in modalità flessibile, veloce, rapida, cercando grado di sperimentare senza commettere errori, le tecnologie che man mano saranno rese disponibili, quindi è una modalità di utilizzo e di fatemi quasi dire di rapporto con le tecnologie, molto diversa l'informatica a cui eravamo abituati fino alla fine del secolo scorso.

Quindi si dovrebbe anche parlare di trasformazione della cultura organizzativa e si dovrebbe parlare anche per quei progetti che cominciano veramente dalla testa. Cominciano dalla definizione di nuovi modelli di business e anche della trasformazione della strategia di quell'organizzazione.

Prima dicevo, se si tratta di imprese possono partire dal cambiamento dei modelli di business, quindi non vendiamo più prodotti ma vendiamo servizi collegati alla fornitura di un prodotto.

E questa trasformazione nelle imprese dal prodotto al servizio è una cosa che avviene ormai da da diversi, da diversi anni e quindi queste nuove strategie devono essere costruite, ragionate.

Vedremo con quali meccanismi vedremo con quali logiche devono essere condivise, devono permeare all'interno della organizzazione perché se vogliamo che tutta l'organizzazione acquisisca una nuova cultura, deve anche questa organizzazione. Condividere le nuove strategie dove si vuole arrivare, altrimenti i dipendenti restano all'oscuro di tutto, se va bene, seguono passivamente, ma perdiamo del contenuto di conoscenza che queste persone hanno che potrebbero dare.

Un contributo positivo che potrebbero dare a un processo di trasformazione, se ci dice male, cercano di ostacolarla con tutte le loro forze e quindi questo ovviamente non aiuta al al funzionamento, non aiuta il funzionamento della struttura

organizzativa, quindi ricordiamoci questi tre poli in qualche modo, strategia, cultura e Digitale.

Dove il digitale a questo. in una certa misura dovrebbe venire anche dopo.

Io penso che siamo in un'epoca di ricchezza, di piattaforme e di tecnologie digitali tali da tale da consentirci di pensare che qualunque cosa ci viene in mente di fare, troveremo le tecnologie digitali per supportarla.

Possiamo permetterci questo lusso?

Fino a una quindicina d'anni fa non era così.

Assumere un atteggiamento di questo tipo vuol dire pensare in grande, vuol dire non.

Automatizzare attraverso piattaforme informatica e informatica e l'inefficienza della struttura, così come si è stratificata nei decenni.

Ma pensare di avere davanti un foglio bianco in cui potete disegnare l'azienda come vorremmo che fosse e in qualche modo in qualche modo è e mettere in programma, mettere in piano, realizzare tutto ciò che avremmo voluto fare, che fino ad oggi non abbiamo potuto fare.

Quindi se se noi vediamo l'avvio di un processo di questo tipo come una enorme opportunità di innovare, di lavorare meno e ottenere risultati migliori e mettendo tutte le persone all'interno di quelle organizzazione in grado di dare il loro contributo di esperienza e di conoscenza, ecco probabilmente un processo di questa complessità può avere maggiore possibilità di successo rispetto a situazioni alternative in cui il top management decide di fare una cosa a tutti i dipendenti non sanno neanche di che cosa si parla EE quindi l'obiettivo è difficilmente definibile e soprattutto difficilmente raggiungibile.

Dove vorrei cercare di arrivare, allora io vorrei cercare di arrivare a conseguire questo obiettivo, a capire come quali sono le prassi, le metodologie.

Faremo degli esempi, io non starò AA tediarvi raccontando, raccontandovi in modo pedissequo, strutturato come applicare la già il project management o il design thinking o altre metodologie di cui pure parleremo, ma utilizzerò questi esempi per qualche in qualche modo, farvi comprendere come vi dicevo prima, le competenze da soft da mettere in campo per poter essere un elemento trainante all'interno di un team di progetto che si occupa della trasformazione digitale di un'organizzazione. Quindi vedremo quali sono, eh queste metodologie e queste prassi da utilizzare per progettare iniziative di forte contenuto innovativo.

E applicate a che cosa queste metodologie?

All'ideazione di nuovi modelli di sviluppo delle organizzazioni e parleremo di organizzazione in senso più ampio.

Quindi prese pubbliche amministrazioni in realtà del terzo settore startup e cercheremo anzi di capire come queste realtà si muovono organizzativamente per cercare di cogliere gli aspetti positivi e per capire quando, come e perché una grande impresa privata in alcuni momenti dovrebbe comportarsi come una startup e per raggiungere quali obiettivi?

Ovviamente, cercando di cogliere le opportunità offerte dalla trasformazione digitale. Il che vuol dire capire come utilizzare le tecnologie a supporto della definizione di nuovi modelli di business e di nuovi prodotti, di nuovi servizi.

Come utilizzare queste piattaforme per comprendere meglio e soddisfare le esigenze di clienti?

Se siamo un'impresa di utenti, se siamo una pubblica amministrazione?

E queste, diciamo, aspettative di clienti e gli utenti si sono molto sviluppate negli ultimi anni e sono molto cambiate.

Perché mentre chi ha lavorato nel settore dell'informatica?

Giocava tra virgolette con l'informatica H 24.

Dall'altra parte della barricata, nel mondo dei clienti e degli utenti arrivavano i personal computer.

Sono arrivati gli smartphone, quindi delle esigenze sono cambiate perché il rapporto anche di chi non è un esperto del settore.

Esiti con l'informatica è cambiato grazie all'utilizzo pervasivo di questi dispositivi, quindi la centralità del cliente utente nella progettazione dei nostri nuovi servizi è un elemento cardine.

Proprio un fattore critico di successo, come si dice di un progetto così così importante come la trasformazione digitale di un'organizzazione?

Anche per come dicevo prima, non informatizzare l'inefficienza, ma casomai ti disegnare dei processi di lavoro e che nascano digitali, quindi non andiamo a modificare i vecchi modi di fare le cose, ma andiamo a costruire nuovi modi di fare le cose abilitati da tecnologie più potenti.

Sempre da valutare se utilizzare o meno, anche in relazione a livello di maturità dell'organizzazione in cui ci troviamo.

Quindi un percorso di trasformazione digitale come?

Come vedremo, ne parleremo a lungo, è un po' un abito su misura e ogni organizzazione ha sostanzialmente il suo percorso.

Ci sono dei punti fissi che in qualche modo di cui in qualche modo bisogna tenere conto, ma poi nella realtà si potrebbero declinarsi in genere si declinano in tempi e modi diversi a seconda dell'organizzazione in cui ci si trova, del numero di dipendenti che si hanno delle loro competenze e dell'obiettivo di quella organizzazione.

Quindi anche da questo punto di vista un progettista di trasformazione digitale deve in qualche modo tenere conto, deve tarare, diciamo così, gli obiettivi e il percorso a seconda dell'organizzazione in cui si trova ad operare, che potrebbe essere l'azienda in cui lavora o, nel caso in cui andrete a fare i consulenti esterni alle imprese e alle pubbliche amministrazioni, il cliente che in quel momento avete di fronte.

Per affrontare questo tema, per cogliere queste opportunità, vedremo che occorrono stile.

L'identikit, evoluti modalità diverse di vivere l'organizzazione di una realtà organizzativa e di gestione dei progetti e delle attività.

Qualche cosa già è venuta fuori da questa mia introduzione in termini di flessibilità in termini di capacità di comprendere il contesto.

Ecco, EE quindi questo questi questi stili di leadership che voi per primi come progettisti dell'innovazione dovrete utilizzare, vanno ben capiti, bisogna rifletterci un pochino sopra, quindi nuove competenze sia tecnologiche in senso stretto e nel corso di magistrale ci sono anche esami ovviamente, che riguardano le competenze, arte e corsi di progettazione come questo e quindi competenze più soft legate al modo di condurre questi progetti in una logica di costruzione di una nuova cultura organizzativa che in questa primissima presa di contatto con con i temi che tratteremo, accontentiamoci per il momento di definire open, aperta e vedremo.

O che questa apertura dovremmo declinarla in tante modalità?

Per adesso cominciamo a entrare in ordine.

Idee che IE.

Come vi dicevo prima, il progetto di trasformazione digitale di un'organizzazione non è soltanto, non riguarda soltanto il digitale, ma riguarda anche la cultura organizzativa, riguarda anche la strategia dell'impresa o della pubblica amministrazione in termini di evoluzione dei prodotti e dei servizi che vengono offerti.

Per fare innovazione se dovessimo schematizzare un macro processo, diciamo così, di costruzione dell'innovazione.

Abbiamo tre, diciamo tematiche macro temi che si inseguono tra di loro, perché poi,

come vedremo, è anche un processo ciclico, in qualche misura, perché non tutti gli obiettivi saranno conseguibili nello stesso tempo e quindi dovremmo progettare, rivedere la progettazione, acquistare della tecnologia e realizzare secondo un percorso che è stato definito sulla base di priorità, alcune componenti di questo nuovo sistema digitale.

Mentre mentre nei progettiamo altre parti in parallelo, quindi progettazione, acquisizione e realizzazione sono tre macro fasi che si intrecciano e si incrociano tra di loro e chiaramente dovrebbero muoversi costruendo un circolo virtuoso.

Perché se progetto una cosa ma ne acquisto acquisto, tecnologie sbagliate EE non sono capace di metterle a terra, capite bene che insomma spendiamo un sacco di soldi all'interno di questa organizzazione, ma realizziamo poco.

Ecco, nel corso noi ci ci focalizzeremo, in particolare sulla progettazione.

Come vi dicevo, non dobbiamo però dimenticare e quando ne ne avrò l'occasione questi aspetti cercherò comunque di sottolinearli che progettare l'innovazione è complicato, ma anche acquistare l'innovazione non è facile perché l'offerta del mercato delle tecnologie è un'offerta amplissima vastissima, tutti promettono cose inenarrabili, stratosferiche.

E se ci pensate, banalmente, la vostra esperienza da utenti di informatica, quindi, indipendentemente da chi ci lavora o da chi non e non non ci ha mai lavorato, ma di utenti pensate al vostro smartphone, delle funzionalità dei nostri smartphone non ne utilizzeremo, sennò il 5%, quindi spesso nelle tecnologie si acquistano dei dei cannoni per sparare a delle formiche.

E però l'evoluzione tecnologica e funziona così, perché poi man mano che si acquisisce, acquisisce domestichezza con queste.

Con queste, con questi strumenti si ampliano anche le necessità e si cominciano a utilizzare funzioni delle quali fino a ieri si pensava di poterne fare a meno.

E però, nel momento in cui si spendono soldi, che sia un'impresa o che sia una pubblica amministrazione, indipendentemente, anzi, forse nel caso la pubblica amministrazione, ancora più grave perché sono soldi dei cittadini e anche tarare gli acquisti giusti della tecnologia giusta ha fatto importante e quindi sfioreremo questo questo tema man mano che vedremo anche dei casi di studio ci ragioneremo insieme.

Vorrei ragionare con voi su un aspetto importante, la separazione tra la fase di progettazione è la fase di realizzazione, quando esamineremo le metodologie che si usano, più che che sono più di moda, in qualche modo ci renderemo conto che già in

fase di progettazione queste metodologie ti invitano in qualche modo a sperimentare, a realizzare prototipi, a mostrare agli utenti come potrebbe cambiare il loro lavoro senza spendere tanti soldi, ovviamente senza sviluppare tutte le applicazioni e le tecnologie che occorrono, ma in qualche modo mettendoli in condizione di potere comprendere attraverso delle simulazioni quello che succederà del.

Loro modo di lavorare, ma le due fasi sono completamente distinte.

EE, anzi, nell'informatica di trent'anni fa la progettazione per i motivi che un po' vi accennavo, anche per il fatto che si partiva dalla tecnologia in qualche modo a modificare i processi di lavoro e non il contrario.

La progettazione era anche sacrificata, era una fase in qualche modo gestita da dagli esperti di informatica, per lo più che adesso esagero, ma per farmi capire poi vedremo dei casi concreti.

Faremo anche un po' di una mini storia che alla fine decidevano, come tutti gli altri dovevano lavorare, punto e basta, che in una fase iniziale di utilizzo delle tecnologie digitali, dove nessuno le conosceva, poteva anche essere un modo per spronare le persone ad assumere un atteggiamento diverso nei confronti dell'informatica che ha modernizzare, per quanto possibile con le tecnologie di allora, i processi di lavoro. Quindi io non ci ho lavorato tanti anni in questa modalità, non è che la disprezzo però, quello che dico oggi oggi bisogna prestare molta più attenzione alla progettazione perché le tecnologie sono molto più potenti, sono molto più critiche sotto certi aspetti e nel loro utilizzo e nella progettazione dei sistemi e delle piattaforme.

E insomma, queste criticità bisogna saperle maneggiare, perché altrimenti finiamo per dare veramente un cannone in mano a chi deve sparare a una formica, con la differenza che quel cannone nel frattempo è diventato quasi una bomba atomica, perché è talmente esplosiva la potenza, diciamo così, di alcuni strumenti pensate all'intelligenza artificiale che se non viene compreso cos'è?

Cosa non è l'intelligenza artificiale come deve essere usata e quali responsabilità devono avere i soggetti ai quali l'intelligenza artificiale mette in mano un output per aiutarli a prendere delle decisioni?

Ecco, se non si capiscono questi meccanismi si creano dei grossi problemi.

Quindi la fase di progettazione ha assunto un ruolo preminente.

E importante mettere a terra i progetti, è importante realizzare, ma ancora prima di partire con la realizzazione è importante avere capito che cosa si vuole fare e con

quali strumenti.

Quella cosa si vuole realizzare con i migliori strumenti, con gli strumenti più più giusti.

Non è detto che serva sempre l'intelligenza artificiale, in qualche caso può bastare molto meno per raggiungere degli obiettivi importanti, quindi noi ci focalizzeremo sulla progettazione.

Vedremo, tuttavia che alcuni degli approcci delle soft skill, dei mindset di cui stiamo cominciando a parlare dovranno essere in qualche modo mantenuti, utilizzati, sviluppati anche per acquistare le cose che servono nel rapporto col mercato della fornitura, nella quindi a tutta una serie di accorgimenti e di cose bisogna saperle e bisogna presentarsi sul mercato della fornitura per acquistare in una modalità consapevole e sostenuta da alcune conoscenze e anche stabilire dei rapporti di partnership, magari nuovi, perché oggi come oggi le grandi realtà non si devono più confrontare soltanto col fornitore di tecnologia e digitale, ma se sono sulla.

Frontiera di un'innovazione molto spinta e devono confrontarsi con delle startup, devono confrontarsi con i centri di ricerca, magari anche con centri di ricerca universitari, a seconda delle cose che devono fare.

EE quindi devono avere un'attitudine alla costruzione di rapporti, di partnership e di comunità di progetto.

Come?

Come dicevo prima, ripensando al ciclo di lezioni che farà Vittorio D'ORSI?

E che vanno gestiti in una certa maniera, con delle logiche e su queste ci soffermeremo sulle comunità di progetto.

Non solo finalizzate all'acquisizione, ma in senso più ampio anche la fase di realizzazione richiede modalità e metodologie più evolute rispetto a quelle che si usavano vent'anni fa.

E questa la qua, su questo faremo una zoomata proprio per capire come le soft skill di cui sto parlando siano poi indispensabili come approccio.

Come main 7 per gestire l'intero ciclo, l'intero ciclo che io qui ho schematizzato in queste tre macro fasi, progettazione, acquisizione, realizzazione.

Domande.

Il vostro silenzio mi preoccupa, ci siamo.

Ludovico, tu che lavori a gemelli, che stai sulla frontiera delle tecnologie più spinte, ti ci ritrovi con questo inquadramento dei temi e dei problemi.

Dacci un contributo.



**Ludovico Tortora** 29:37

Allora per me la forse la cosa più interessante è che e che c'è praticamente 1 1, finestra nella quale si può innovare tantissimo.

Allora c'è una cultura, la cultura precedente, l'approccio alla tecnologia e che la tecnologia cambiava più lentamente, quindi le persone si radicava sulle stesse tecnologie.

Adesso portargli delle nuove tecnologie, cioè per portargliele trovi una certa resistenza nei nella, nella vecchia scuola.

Il fatto è che il cambiamento diventa così rapido che a un certo punto si trova una resistenza anche nell'altro senso, perché le persone non hanno più nessun appiglio dal punto di vista delle nuove tecnologie, della nuova cultura che cambia sempre e sempre nuove tecnologie, sempre nuovi parametri.

Quel punto diventa anche di nuovo.

Torna ad avere resistenza nell'approcciarsi una nuova tipo, un nuovo tipo di cultura, quindi questa fase di realizzazione, sperimentazione e progettazione integrazione continua deve trovare, cioè serve un buon bilanciamento, perché se il Novi poco rimani indietro e la gente resiste, se no vi troppo.

La gente resiste lo stesso, quindi bisogna trovare una quadra.



**SANTE DOTTO** 30:56

Bravo, bravissimo.



**Ludovico Tortora** 30:56

C'è, almeno questo è quello che vedo io tutti i giorni.



**SANTE DOTTO** 30:59

Bravissimo, confermo, io dico sempre, ma questo vale anche per tematiche legate all'utilizzo delle delle tecnologie digitali in campo sociale e.

Noi dobbiamo sempre trovare il sentiero, il sentiero migliore per navigare in questo mondo che cambia, mentre noi stiamo parlando.

Stanno nascendo nuove piattaforme digitali, si stanno sperimentando sistemi di intelligenza artificiale sempre più potenti e che poi Intelligenza andrebbe messo tra virgolette quando parliamo di artificiale.

E su questo tema magari ci torneremo.

E però questo che tu hai detto lo dico esattamente, quello che io penso è EE per trovare il sentiero è un sentiero che non è tracciato.

Chi di voi è abituato ad andare in montagna sa che quando i sentieri sono poco segnalati, alla fine si rischia di finire su una pietraia dalla quale si scivola malamente. Quindi, e nel caso della dell'innovazione, quella vera e per per definizione è un sentiero non tracciato e quindi ogni progettista in questo ambito si deve mettere un po nella logica, passatemi il termine, di quello che sta cercando una nuova via per scalare una montagna EE bisogna costruirselo questo sentiero proprio per rimanere in un crinale che non penda né da una parte né dall'altra.

È la sintesi che ha fatto Ludovico, mi sembra significativa e importante e quindi lo ringrazio.

Eee mi auguro che questo modo di ragionare tra di noi sia il lo spirito e la maniera con cui svolgeremo l'intero corso, perché sono contributi anche interdisciplinari che dipendono da dalle vostre attività, dal dai vostri studi diversi l'uno dall'altro, che arricchiscono la nostra.

La nostra preparazione poi alla fine, per affrontare questo questo contesto.

E come lavoreremo, Eh?

Praticamente l'ho appena detto e io vorrei cercare di lavorare in questo modo, riflettendo criticamente.

E sulle cose che man mano cercherò di raccontarvi e di sintetizzare, perché qui alle domande che ci faremo, non è che esiste in assoluto una risposta giusta per il motivo che vi ho appena detto, perché noi stiamo cercando di immaginare simulando solo, diciamo così.

Nell'ambito di questo corso ed è project work che come vi dirò tra un minuto ciascuno di voi potrà realizzare.

Cercheremo di simulare le condizioni in cui ci si trova nella realtà poi della della della della vita lavorativa in cui sarete chiamati ad affrontare percorsi di transizione digitale delle organizzazioni.

Quindi dovremmo farci delle domande, dobbiamo cercare di dare risposte e imparare come si costruisce questo sentiero di cui di cui ho appena parlato?

Non ci sono alle domande che ci faremo, non ci sono risposte giuste o risposte sbagliate, dipende dal contesto, dipende dal momento, dipende dalle tecnologie di cui parliamo, dipende da tanti fattori e anche un sentiero sbagliato, alla fine può riservare una sorpresa perché ci porta magari ad arrivare su un meraviglioso panorama, su un lago alpino praticamente sconosciuto da tutti.

E non è detto che sbagliare il sentiero ogni tanto non dia la possibilità di cogliere opportunità ulteriori, però bisogna prepararsi a tornare indietro se capiamo che non è cosa piuttosto che finire dentro un precipizio.

Ecco, quindi torniamo, imparare innanzitutto a farci domande, EA trovare insieme le migliori risposte che ci vengono in mente e in questo senso anche la vostra esperienza di utenti di informatica, di studenti, di chi l'ha già lavorata è importante perché è un aspetto importante capire che la prima cosa da fare, affrontando progetti innovativi e fare ricorso a tutte le proprie conoscenze e competenze, da qualunque, in qualunque modo siano state acquisite.

Quindi cominciare da subito a entrare in questa logica di porvi delle domande, di sospendere il vostro giudizio, perché come si è lavorato fino ad oggi, non è detto che sia il modo migliore come si è studiato fino ad oggi.

Non è detto che sia il modo migliore.

Come si è operato all'interno di un'organizzazione?

Non è detto che sia il modo migliore, sospendiamo il giudizio, facciamoci domande e proviamo a rispondere in modo innovativo a queste domande, condividendo delle idee, condividendo la vostra esperienza.

Tutti abbiamo uno smartphone, tutti sappiamo che non abbiamo il controllo di.

Per esempio, rispetto all'informatica di vent'anni fa, è una cosa che io detesto, ma nessuno di noi riesce ad avere il pieno controllo del suo smartphone perché qualunque parametro modifichi qualunque cosa ti inventi in un aggiornamento successivo che ti arriva comunque in automatico, ti ricambia le carte in tavola.

Quindi, con l'evoluzione tecnologiche noi ci troviamo a convivere, quindi non è che tu hai un problema solo quando decidi di buttare il vecchio smartphone perché te ne compri uno nuovo?

Absolutamente no, tu hai un problema quotidiano, perché quotidianamente quello smartphone si modifica sotto le tue mani.

U mentre lo tieni in mano e quindi condividere anche l'esperienza da utente importante perché poi le grandi trasformazioni dell'informatica sono nascoste nel vostro smartphone?

Io quello che dico sempre, tutte le tecnologie di cui parleremo, eppure ne parleremo.

L'intelligenza artificiale e quant'altro esistevano quarant'anni fa.

È il primo sistema di intelligenza artificiale che ho avuto modo di applicare nel nel nel in una grande banca è relativo a un progetto del degli anni 90 e certamente non era così potente.

Certamente aveva minori dati a disposizione.

Certamente era strutturata in modo diverso, non era un'intelligenza artificiale che si creava delle regole come l'attuale intelligenza artificiale, ma la base era quella, la base era quella oggi.

Il tutto quello che era nei laboratori fino a vent'anni fa nei laboratori di sviluppo. Oggi c'è.

L'abbiamo sullo smartphone e da qui che nasce.

Diciamo il tema del cambiamento, il tema della velocità del cambiamento, il tema della Transizione Digitale nella società della trasformazione digitale nelle organizzazioni.

Quindi condividere le idee, ragionare insieme su fenomeni che su micro SD, su una scala micro, potremmo intercettare sul nostro smartphone, su una scala macro potremmo intercettare all'interno di un'organizzazione è l'obiettivo di questo corso. Lo faremo attraverso casi di studio, io vi sotterro di cioè, per carità ho esagerato così sembra una minaccia troppo pesante, ma insomma vi darò molti spunti di riflessione utilizzando casi di studio, quindi e modi in cui organizzazioni pubbliche e private hanno utilizzato stanno utilizzando la tecnologia digitale e vi dico subito che l'obiettivo non è quello di farvi ricordare a memoria i casi di studio, semmai aveste questa preoccupazione ai fini dell'esame, noi percorreremo tutta una serie di esempi e di provocazioni e di riflessioni.

La cosa che ci sta a cuore nel momento in cui arriveremo all'esame, è che voi abbiate in qualche modo recepito le le le modalità con cui affrontare questa trasformazione, quindi non non vi chiederò mai che cosa è successo a quell'impresa, di cui pure abbiamo studiato il percorso di transizione digitale, perché ci serviva per capire determinate cose.

Non vi preoccupate, vi metterò tanta documentazione a disposizione su Canvas, ma vi aiuterò anche.

Vi guiderò a comprendere le cose che effettivamente vale la pena di ricordare.

E quelle sulle quali soprattutto vale la pena di riflettere, perché poi più ci riflettiamo, è meglio che le ricordiamo, perché poi appiccicarsi a memoria delle cose nel contesto di questo, di questo, di questo, di questa attività di progettazione, non è una roba che viene bene e avremo anche la possibilità di sviluppare dei project work, quindi ciascuno di voi dovrà scegliere un argomento che potrà essere un lavoro da svolgere magari anche in gruppi.

Adesso noi siamo pochi saremo, dovremmo essere una volta perfezionati tutti i

percorsi di iscrizione al +1 decina di persone.

Persone, quindi, possiamo anche costituire dei piccoli gruppi di lavoro.

Se avete interesse a condividere questo, questo, questo percorso di progettazione, esercitazione, insomma di progettazione e chi non avrà la possibilità di frequentare piuttosto che un project work, magari realizzerà un approfondimento su un tema specifico.

Insomma, troveremo il modo di farlo questo lavoro, ma questa sarà una componente comunque importante.

Dell'esame perché l'orale inizierà commentando e discutendo il project work, che in realtà avremmo costruito insieme durante durante la durata del corso EE quindi è un elemento utile proprio per cercare di mettere in pratica le cose che vediamo, anche se ovviamente sono progetti simulati.

È un'attività così in Laboratorio, insomma.

Ecco però è utile comunque cercare di sforzarsi di immaginare come poi queste questi concetti, queste questi atteggiamenti, questi queste, queste metodologie possono essere sviluppate nella pratica, quindi non so Ludovico già lavora, magari ha sviluppato un progetto all'interno della dell'organizzazione in cui lavora.

Magari prova a rileggere la progettazione di quel di quel piattaforma che che già in esercizio, come se avesse potuto dovuto costruirla, seguendo un approccio diverso e magari anche retrospettivamente semplicemente retrospettivamente, impara a ragionare.

Spriamo a ragionare su come si potrebbe fare o su come o su come non non è il caso di procedere.

Quindi, mi raccomando, facciamoci domande, come dicevo prima, cerchiamo di condividere le nostre esperienze, le nostre idee, lavoreremo su degli esempi concreti e cercheremo di mettere giù dei progetti, diciamo così, dei dei progetti work, degli elaborati.

Per quanto riguarda i contenuti, allora, il i blocchi del corso sono un po' quelli che forse avete già visto dal dal syllabus però sostanzialmente ci sarà tutta una prima parte che riguarda le metodologie, quindi parleremo della rivoluzione digitale.

Cercheremo di capirne un po' i driver e le opportunità.

Le conseguenze, i rischi e farò una zoomata che a me pare particolarmente importante perché se ne parla poco delle realtà industriali e che lavorano nel settore della creatività e dell'innovazione.

Perché per assumere un atteggiamento innovativo bisogna anche capire,

indipendentemente dalle tecnologie digitali utilizzate, come si fa l'innovazione, quali sono i driver delle realtà che fanno innovazione, in particolare in Italia.

Perché il settore dell'industria creativa e culturale, per esempio in Italia, un settore molto importante, è il settore del made in Italy, è un settore molto importante e le punte dell'iceberg di questi settori sono realtà di importanza multinazionale mondiale.

Che poi hanno tanti problemi e ne parleremo e tante anche mettiamo anche i successi. Insomma.

Poi cercheremo di capire dal punto di vista metodologico, un paio di cose che riguardano la progettazione e qui sfrutteremo per mettere a fuoco le competenze che occorrono.

Il primo faremo una zoomata su una metodologia che ormai da da da quasi vent'anni è utilizzata da realtà molto innovative.

Penso non so a.

Ai grandi produttori di servizi informatici come Google OO alle grandi imprese e anche diverse pubbliche amministrazioni, ormai che il design thinking.

E parleremo invece anche U faremo una zoomata sulla fase realizzativa dei progetti.

E proprio per mettere in qualche modo a fattor comune gli elementi di approccio simili, lavoreremo un attimo, studieremo un attimo la già il project management, che è una metodologia diffusa per la realizzazione di progetti informatici.

Poi andremo ancora un po più avanti nella seconda parte, diciamo quella del Management cooperativo, cercheremo di capire come si costruiscono le modalità di progetto e approfondiremo il tema delle soft skill richieste EE ci occuperemo di questi aspetti legati alla definizione a livello proprio più ampio.

Quindi anche al di fuori, diciamo così, della realtà organizzativa della singola azienda. Come si stabiliscono le logiche di partnership e il paradigma che oggi si definisce dell'open Innovation, cioè dell'innovazione aperta ai contributi di altre entità rispetto a quel binomio, impresa o pubblica amministrazione.

Quindi diciamo, cliente e fornitore di informatica che è sempre stato un binomio che è andato avanti Eh, fino a pochi anni, a una decina di anni fa, una quindicina di anni fa EE che invece adesso richiede un po un ampliamento ad altri soggetti.

Questo binomio, si era già un po modificato nel corso ed a cavallo degli anni 2000 perché è sempre più le società di consulenza, per esempio, entravano a supporto delle entità pubbliche o private per la ridefinizione dei processi collegati all'utilizzo delle tecnologie informatiche e dell'organizzazione.

E in quegli anni nascevano i progetti, i primi progetti di corporate Identity e quindi la creazione di una nuova identità aziendale, di una nuova identità nel rapporto anche con la clientela e all'interno, nelle relazioni tra i vari settori dell'impresa o della pubblica amministrazione.

E questi progetti di corporate ed entity sono andati modificandosi nel tempo, passatemi lo slogan, passando dalla costruzione del nuovo logo perché faceva fine cambiare il logo ogni tanto, perché così dava l'idea che cambiasse anche la la la nostra, il nostro modo di fare impresa, il nostro modo di proporre i nostri prodotti E i nostri servizi.

Quindi, quando ancora si usava la Carta, si cambiava il logo e si cambiava la carta intestata.

E ecco la Corporate Identity è diventata qualcosa di molto più importante, di molto più strutturato.

Perché definire la vision, la mission e la value proposition di un'impresa di una pubblica amministrazione vuol dire il primo passo di condivisione di nuovi valori per cambiare quella realtà imprenditoriale, quella realtà pubblica quindi di questo in particolare su questo tema della Corporate Identity faremo 1, 1 zoomata specifica.

E però ecco in questo senso, quindi allargheremo un po nella seconda parte la visione e per quello che riguarda il mondo, diciamo così.

La relazione tra l'organizzazione e di cui facciamo parte con la quale lavoriamo e il resto del del mondo intorno.

E poi, come vi dicevo, esploreremo in questo laboratorio progettuale in cui sono attività di analisi, di casi di studio E attraverso la realizzazione del project work.

Fatto questo grande sforzo da parte di tutti, il nostro gruppo di lavoro.

Alla fine qualche cosina dovrebbe portare a casa quello che vorrei riuscire a portare a casa insieme a voi e ho.

Ho provato a sintetizzarlo qui allora un metodo, almeno un metodo, un approccio per progettare percorsi di trasformazione digitale di un'organizzazione, progettazione, competenze in particolari competenze soft.

Quindi cercheremo di capire cosa significa mettere in campo intelligenza emotiva, pensiero critico, capacità di lavorare in gruppo, Problem solving e quant'altro.

E poi queste abilità, diciamo così, viste da un punto di vista teorico, cercheremo di acquisirle sperimentando un po attraverso la realizzazione del project work.

Questo è il percorso che in qualche modo e abbiamo progettato E abbiamo messo insieme anche capitalizzando sull'esperienza in prima persona, adesso soprattutto da

dal punto di vista mio e del professor Tursi che è più giovane di me.

Me, ma insomma, pure lui su e begli anni.

Su questi temi gli ha spesi e che conoscerete quanto prima e che tra l'altro svolge anche anche lui altri corsi all'interno di questo percorso universitario.

Perché lui ha il laboratorio di sociologia dell'informazione e il laboratorio di project management, quindi sono altri due moduli che farete con colui domande della serie chi me l'ha fatto fare a stare qui?

Oggi pomeriggio, per esempio, visto anche che sono già le 07:40 e avete già speso grossomodo più di un'ora appresso a me.

Sofia.

Sei proprio in mezzo al mio schermo, quindi non potevo che non potevo chiederti.

 **SS** **SOFIA SECCHI** 48:40

Eccomi.

No, io tutto chiaro, è stato molto chiaro e preciso.

 **SANTE DOTTO** 48:45

Qualche pensiero?

 **SS** **SOFIA SECCHI** 48:48

Arrivato dritto al punto, quindi tutto chiaro?

 **SANTE DOTTO** 48:51

Tutto chiaro, qualcuno?

 **LT** **Ludovico Tortora** 48:53

Io io avrei una domanda, ma più che più di chiarimento no, perché prima insomma, stava parlando delle tutte le le metodologie di Management, insomma dei progetti, dei dei, dei dei processi.

 **SANTE DOTTO** 48:55

Ludovico sì.

Sì.

 **LT** **Ludovico Tortora** 49:10

Ed è stato nominato la jaille, che poi è uno dei vari nel senso e sarà una sorvolata di alto livello e tocchiamo la Gil solo la gioia oppure magari si andrà a trattare anche lo.



**SANTE DOTTO** 49:12

Sì.

Sì.



**Ludovico Tortora** 49:21

Insomma, lo come si chiamano Litl Crum tu e tutta quella compagnia cantante.



**SANTE DOTTO** 49:24

No, no, no, no.

Allora qualche termine lo vedremo perché lo vedremo e ma Eh, ci focalizzeremo sulle competenze soft.

Come dicevo quindi sugli approcci, però questa metodologia la vedremo, parleremo di di di scrum e parleremo di itil o itil che dir si voglia.

Poi qua bisogna vedere se vogliamo essere, diciamo italianisti OO No eh?

E quindi ne parleremo, ne parleremo, ma fisseremo l'attenzione sull'approccio da seguire per e per esempio sulla Gil.

Gil, noi lo vedremo.

Un processo codificato con delle modalità operative, però ovviamente non siamo qui per prendere una certificazione su queste metodologie, perché poi in questi casi, come sapete, come Ludovico sa perché ci lavora EE probabilmente anche anche più in generale, vi è nota questa cosa su questi processi, in particolare per quello che riguarda Eh, per quello che riguarda la realizzazione, le fasi realizzative e ci sono delle certificazioni importanti che possono essere prese importanti a livello internazionale, riconosciute in in internazionalmente.

Una Ludovico citava prima ITI, l'OIL che dir si voglia, è un percorso che ci sono dei livelli di certificazione che va seguito, fanno parte di un mondo, diciamo così, di tecnologie che si sono stratificate nei decenni, che sono importantissime.

Perché poi non è detto che tutte le soluzioni informatiche per essere realizzate debbano necessariamente essere realizzate con la Gile, perché per alcune applicazioni si possono seguire metodologie più tradizionali, così come non è detto che l'organizzazione deve essere per forza di cose olistica, trasversale, aperta.

Ci sono delle delle, delle organizzazioni che si occupano, che ne so se io faccio

sempre l'esempio dei del mondo del dell'emergenza che si occupano di Procida o delle fabbriche che si occupano, di pensi che necessariamente devono essere ordinati e seguiti in modo, fatemi dire gerarchico, insomma, quindi chiaramente noi stiamo parlando di innovazione, stiamo parlando di trasformazione digitale, quindi ci occuperemo di quella frontiera dei progetti più impegnativi sotto questo punto di vista.

È però un corso di questo tipo, non può avere Ludovico, vengo a rispondere direttamente alla tua domanda, alla pretesa di darvi, è un livello di certificazione su queste metodologie.

A noi quello che interessa in questa fase che uscendo da questo corso di laurea voi sappiate e perché avete acquisito le competenze?

Alte e soft, necessarie all'interno di tutto il percorso di laurea.

Sappiate parlare tutti i linguaggi necessari per interloquire in modalità solita, autorevole all'interno di processi di progettazione e realizzazione di e trasformazione digitale all'interno di un'organizzazione.

Quindi voi vi troverete a parlare con l'informatico verticale, che ha competenze fortemente verticali con il legale che avrà competenze fortemente verticali.

Non faccio a caso questi due esempi perché come forse ho avuto modo di dirvi perché questa è una cosa che è una mia fissazione, anche già soltanto nei colloqui di ammissione non c'è cosa più difficile che far parlare un giurista con un informatico o perché e abbiamo anno sono persone che hanno due formazioni completamente diverse.

Apprezzo molto la scelta di Francesco che ha cercato di mettere i vicini due mondi fino ad oggi, la che hanno lavorato a compartimenti stagni, forse anche facendosi la guerra un po' l'uno con l'altro e la natura di questo corso di laurea magistrale è fortemente interdisciplinare.

Quindi io vengo da un mondo dell'informatica, ma ho fatto tante esperienze nella mia vita professionale di tipo diverso, quindi ho anch'io metabolizzato una tengo un corso di di etica della della Transizione Digitale perché ho anche una laurea in Sofia tanto per capirci, ma è una mia storia personale, non deve fare, ve lo dico soltanto perché purtroppo per voi o per me non lo so, anch'io sono permeato da questa interdisciplinarietà che mi porto dietro.

Pensate che questo è l'unico corso di laurea in Italia che per la prima volta ha unificato, diciamo così, il mondo umanistico nel mondo classico con il mondo economico, mondo, il mondo scientifico.

E trovo una cosa assurda che che poi mi fa piacere, per carità, c'è lo siamo inventati e ne sono fiero, però trovo se ci pensate, nel panorama del De delle offerta universitaria italiana, come faccia questo a essere l'unico corso, quando la Transizione Digitale ormai da vent'anni attraversa tutti i settori di industria, tutti i mondi, indipendentemente da chi lavora in un contesto umanistico culturale, da chi è chi lavora in un contesto economico scientifico.

Ma per cui.

Ecco questo approccio interdisciplinare ci porterà anche a ragionare, come vi dicevo prima, sul modo di fare le cose senza avere la pretesa di verticalizzare anche dal punto di vista delle metodologie.

Ma dicevo, uscendo da questo corso, voi avrete gli strumenti per capire anche se prendervela una certificazione, perché magari vi può essere utile in un certo contesto per un certo percorso, quindi avrete acquisito una serie di linguaggi, di competenze e di conoscenze che vi consentiranno di ore di parlare con tutti.

È di orientarvi anche nella scelta del vostro percorso di crescita professionale.

Non so se Ludovico ti ho risposto, Se però ecco, non non avremo un livello di certificazione che sia che sia già il non vedremo metodologie diciamo specifiche, cercheremo di capire la logica.

Insomma, il linguaggio, i termini, le le parole giuste che nascondono, portano dentro di Di loro concetti che vanno che vanno capiti per poter interloquire poi a un livello più verticale, quando sarà necessario farlo.

Altre domande, Angelica domande.

 **Angelica** 55:40

Tutto chiaro?

 **SANTE DOTTO** 55:42

Io sono stupito ma apprezzo, ringrazio.

Spero che sia vero e andiamo avanti, magari ci chiariremo anche un po un po a cammin facendo e bene a questo punto abbiamo ancora una mezz'oretta scarsa, io comincerei a vedere perché questa presentazione dovrebbe essere finita.

Sugli obiettivi del corso, però, ci tenevo a farla per capire dove, dove siamo e dove siete finiti.

Insomma, però comincerei a parlare della trasformazione digitale.

Quindi ci occupiamo della trasformazione dei modelli.

Cosa sta succedendo qua?

Successo qualcosa che non doveva succedere.

Era pazienza, ecco la trasformazione dei modelli culturali e industriali.

Oh.

Prima notazione importante nello svolgimento di questo corso, ve l'ho già fatta un po' in passato, però ci voglio tornare in modo più più specifico e.

Per gestire un po' quel metodo di lavoro ci facciamo le domande, condividiamo, vediamo i casi di studio eccetera.

Voi dovete entrare nell'ordine di idee che non abbiamo mai necessità di correre, quindi anche quando la lezione sarà densa di concetti e di cose, fermiamoci, riflettiamo insieme, le ripetiamo, ci torniamo la volta dopo.

Il tempo c'è, l'abbiamo per ragionare in modo al giusto livello, diciamo il giusto approfondimento sulle cose che vedremo.

Quindi se corro troppo, mi fermate se volete tornare indietro torniamo indietro.

Il tempo c'è, lo dobbiamo gestire insieme nel nostro gruppo di lavoro. Sappiate che non abbiamo problemi di tempo, saremo in grado di fare tutte le cose che dobbiamo fare, perché il tempo l'abbiamo strutturato, strutturato bene.

Possiamo anche fermarci ogni volta che, anzi, dobbiamo fermarci ogni volta che sarà necessario.

Per quanto riguarda questo materiale, tutto il materiale che utilizzeremo, sia io che Vittorio D'ORSI lo metterei, ve lo metteremo a disposizione su Canvas.

Ora io penso che Angelica, per esempio, non possa ancora entrare su Canvas, tu avrai bisogno di capire come andare avanti, fare tutta una serie di passi.

E però, non appena questa cosa sì, sì.

Insomma, chiuderai questo, questo questo iter, avrai tutte le utenze che servono per per entrare sulle registrazioni, eccetera.

Ma la cosa più importante di tutte è che questo materiale è decisamente sovrabbondante rispetto per esempio all'obiettivo dell'esame e tutto quello che vedremo ci serve per costruire un quadro d'insieme sugli aspetti che toccheremo sugli argomenti che vedremo e per.

Avere un po' una guida su una riflessione complessiva, anche ai fini di capire cammin facendo, quello che da metà corso in poi grossomodo sarà l'attività che svolgeremo in parallelo tra lezioni e sessioni di project work per la realizzazione della del vostro lavoro di fine corso per la presentazione finale del vostro lavoro svolto durante il corso del vostro project work.

Quindi non vi preoccupate, se sarà un materiale sicuramente sovrabbondante, anche questo con spirito critico guardatevelo EE sui concetti più importanti ci torneremo EE vi darò anche in qualche modo un supporto e una guida per la focalizzazione degli argomenti più importanti, ma non banalmente ai fini dell'esame, ma in generale perché questo sia per voi un'esperienza utile come io mi auguro, anche per iniziare ad affrontare la vostra vita professionale ogni volta che sarà possibile io vi.

Deciderò in questo materiale.

La fonte da cui ho tratto alcune figure, alcuni concetti, alcuni esempi, alcuni spunti e quindi troverete anche questi riferimenti nel momento in cui vorrete eventualmente approfondire.

Dopodiché ci sono anche dei testi che mi sono sentito di consigliarvi nel Sillabus.

E alcune di alcune di queste slide di parti di questo materiale sono presi da quei testi, altre no, perché sono frutto.

Come vi dicevo di di una di una esperienza di lavoro sul campo EE quindi dal punto di vista dello studio, tranne vostre, specifiche curiosità, io penso che il materiale che vi proporrò sarà sufficiente, anzi sovrabbondante.

Come dicevo prima, è e per questo motivo sono slide, talvolta un po pesanti, perché io ho cercato di renderle anche autoesplicative, perché se vi avessi postato una serie di fotografie in cui parlavo per mezz'ora di di concetti e poi magari andando a rivedere le fotografie manco mi ricorda vi ricordavate di che cosa avevamo parlato?

No, e anche nel momento in cui avete frequentato il corso risentirsi le lezioni mi sembra un.

Insomma, mi sembra un modo non il modo migliore per ottimizzare i tempi per cui ho cercato di produrre delle slide, anche cioè che parlano in lingua italiana, un po pallose, se vogliamo dircelo in termini semplici, però spero di essere riuscito anche in questo caso a trovare il sentiero giusto e quindi insomma, coniugare alcuni espi non è che saremo qui a leggerci.

Le slide insomma, e su ogni slide vi racconterò quella che per me sono le cose più importanti, ma in linea di massima vi dovrebbero aiutare a ricostruire i ragionamenti che faremo, però ecco, non preoccupatevi della grande mole di informazioni, di esempi, di spunti e di cose che troverete.

Cercheremo di stabilire insieme il filo conduttore e le cose più importanti da ricordare.

E allora questi ultimi 20 minuti glieli diciamo a capire insieme è già un po.

Ne abbiamo parlato di cosa si intende per trasformazione digitale?

E utilizzo subito un esempio che ho preso dal sito che vedete che vedete scritto lì che mi è sembrato in linea un po' con la col, quello strano disegno che vi facevo vedere prima.

No, dove ci stavano tre ruote che tentate, che si incrociavano tra di loro.

La strategia, la cultura organizzativa, la tecnologia e questa definizione, ecco, questa forse vale la pena di leggersela, quindi mi contraddico subito.

La leggiamo presentato è particolarmente ben fatta, cioè punta alle cose più rilevanti, quindi è un'innovazione delle strategie aziendali, quindi trasformazione digitale.

Digitale.

Cominciamo col dire che viene definita come innovazione sostanziale delle strategie aziendali, della creazione del prodotto, dell'organizzazione interna, del marketing eccetera, eccetera eccetera.

Qui la frase più complessa.

Ci sono vari esempi, varie cose che affida al Digitale la parte operativa, cioè ricollochiamo le cose nella giusta posizione.

C'è una strategia da implementare e ci sono delle tecnologie in qualche modo abilitanti, ma non basta.

Non basta perché questa strategia, queste nuove strategie devono essere supportate da una nuova visione del mercato delle azioni da introdurre all'interno dell'azienda.

E quel cambiamento continuo da inseguire di cui parlava Ludovico prima?

Quindi definire una visione di un mercato così complesso che evolve così velocemente e, badate bene, non è soltanto l'evoluzione del mercato, della fornitura dell'informatica e l'evoluzione del mercato dei concorrenti.

Se siamo un'impresa e l'evoluzione dei servizi che vengono richiesti a una pubblica amministrazione, quindi è una visione del mercato, non soltanto relativamente al mercato delle tecnologie, ma del mercato nel suo complesso, di questo specie di contenitore che oggi potremmo definire l'economia digitale.

E quindi entreremo anche dentro questi aspetti un po' più avanti.

In questo contesto di una trasformazione così ampia, la modifica delle strategie aziendali è indispensabile e richiede un nuovo approccio di carattere culturale.

Una delle ruote che vedevamo prima che modifichi il modo di pensare e agisca sugli asset organizzativi e sulle strategie di business dell'impresa.

Quindi una specie di collante.

Questa nuova cultura organizzativa, questa nuova cultura aziendale.

Allora questo è un punto focale fino a 10 anni fa.

In qualunque board di top manager, di un'impresa o di una pubblica amministrazione, capi diartimento, gabinetti di ministro, Consigli regionali, qualunque entità decisionale in ambito pubblico o in ambito privato.

Aveva la tendenza a gettare la spugna di fronte alle trasformazioni già in atto.

Quando si trovava di fronte a l'aggettivo Culturale?

Quindi, come se per modificare la cultura organizzativa di un'impresa bisognasse aspettare o la morte di tutti i dipendenti o il loro pensionamento, o non so che cosa, di fronte alla necessità di un nuovo approccio tra virgolette Culturale, tutti alzavano le mani e questa difficoltà diventava un alibi per continuare lungo quella strada che purtroppo è come se ci, come se andasse all'indietro della.

Abbiamo sempre fatto così.

E delle ma questa cosa non si può fare EE di conseguenza nulla cambiava.

E, nella migliore delle ipotesi che poi forse era la peggiore, alla luce dei fatti, si informatizzata con tecnologie digitali l'inefficienza dell'organizzazione.

Oggi non dobbiamo più avere il timore all'interno delle organizzazioni prima di ogni altra cosa, di guardare a questo aggettivo Culturale, come se fosse una specie di Moloch, una specie di montagna di pietra, una specie di cosa immutabile.

No, purtroppo, o per fortuna nel contesto di una trasformazione digitale che sia una vera trasformazione digitale.

Bisogna capire, studiare, capire come collaborare alla costruzione di una nuova cultura organizzativa, proprio per trovare quel sentiero di cui ci parlava prima Ludovico, proprio per non buttarci o da una parte o dall'altra.

Perché se andiamo da una parte o dall'altra, caschiamo comunque.

Quindi abbiamo sdoganato.

Attraverso le logiche di trasformazione digitale, l'aggettivo Culturale.

E io su questa cosa insisto molto, perché Digitale e Culturale non sono due aggettivi che in passato sono stati declinati insieme, mai.

Sostanzialmente mai.

E questa è una grossa novità, anzi in passato si diceva che che ne so, pensate alle alle competenze soft.

Una persona nasce che sa lavorare in team o non sa lavorare in team, punto e basta.

Ecco, non è così, perché le competenze soft possono essere allenate.

Hanno una particolarità che richiedono un grande lavoro su se stessi da parte di ciascuna persona all'interno dell'organizzazione, ma possono essere allenate.

E quindi questo cambiamento culturale che nasce anche da una valorizzazione delle

competenze soft delle persone, è un qualcosa che si può fare oggi, molte realtà pubbliche e molte realtà private nei piani di incentivazione del personale hanno la valutazione di competenze soft, quindi ti concreti obiettivi raggiunti mettendo in campo le giuste competenze soft, la capacità di ascolto, l'intelligenza emotiva, il problem solving.

Il team work si possono valutare, si possono misurare, si possono allenare.

Questo è nel mondo delle tecnologie digitali, una vera e propria rivoluzione epocale, perché l'aggettivo Digitale, l'aggettivo Culturale non erano mai stati declinati insieme prima di 10 anni fa.

E se veniva fatta questa operazione era per in qualche modo giustificare l'incapacità di modificare i processi di lavoro, di semplificare, di lavorare, di far lavorare meglio le persone, facendole faticare di meno di fronte a questa incapacità si diceva, un problema culturale, non possiamo fare nulla.

Tutti contenti se ne uscivano dal loro consiglio d'amministrazione.

Dalla loro riunione del board e tutto rimaneva come prima, anzi andava a loro insaputa, peggiorando progressivamente giorno dopo giorno.

Cos'è che guida il processo di trasformazione digitale?

Il cliente utente e la bussola e la centralità di questo soggetto che guida il processo di trasformazione digitale.

Il processo di innovazione all'interno dell'organizzazione che utilizza le tecnologie digitali per la parte operativa.

Come abbiamo detto poco fa anche questo.

Questo invece questo questo, questo è uno slogan che c'ha una storia diversa.

Oggi lo vedete dalla pubblicità sulla televisione o sulle o su sui social qualunque.

Non c'è nessuna organizzazione pubblica o privata che non declini questo slogan.

Il cliente al centro, l'utente al centro, in realtà non tutti lo mettono veramente al centro per il semplice motivo che non tutti ascoltano il cliente, l'utente.

Questo è come quando in una realtà, in un'impresa per le scale si incontra una persona, un collega e gli si chiede, ma tu sai lavorare in team e quello ti dice, ma certo che sto lavorare in team e magari è una persona che come lo metti dentro un team fa terra bruciata attorno a lui.

Perché non ha proprio nessuna capacità di condividere alcunché, ma tutti sono convinti di saper lavorare in team.

No?

Tutti sono convinti di mettere al centro dei loro pensieri cliente utente, in realtà lo

fanno in pochissimi perché in pochissimi partono dall'esame delle esigenze dei problemi, delle aspettative del cliente e dell'utente per ridisegnare dei processi di lavoro.

Non è una cosa così scontata.

Ecco perché fino a poco tempo fa si partiva nell'implementazione di procedure informatiche, dalle tecnologie e poi si ricordava che si implementando questo sistema si sarebbe cambiato, anzi si sarebbe si era già cambiato perché già si finiva lo sviluppo e ci si ricordava che poi questa cosa andava dagli utenti e nessuno aveva pensato di fare nulla, di coinvolgerli.

E l'unica preoccupazione da fargli un corso per spiegargli come funzionava il nuovo sistema.

Figurati con quale livello di accettazione di questa nuovo processo, soprattutto se hai l'ambizione di trasformare radicalmente il modo di lavorare come dovrebbe accadere in un processo di trasformazione digitale di una realtà organizzativa.

Quindi attenzione, perché questo è uno slogan che tutti dicono bellissimo da raccontare anche nelle pubblicità televisive, ma che in pochissimi fanno veramente pochissime realtà.

Hanno lavorato mettendo veramente al centro della loro attenzione, in una fase di progettazione iniziale, le esigenze OI problemi o le aspettative dei loro potenziali clienti utenti sia organizzazioni pubbliche che organizzazioni private.

Ed è chiaro che se che se non hai definito con loro e con tutti gli stakeholder, con tutti i portatori di interesse che ruotano al loro interno all'organizzazione, Eh, dove quell'organizzazione potrebbe arrivare, vorrebbe arrivare anche nel loro interesse di soggetti che ruotano all'interno di un organizza il primo stakeholder e di un'organizzazione sono sono i dipendenti e poi ci sono i fornitori.

E poi ci sono il bordo e poi ci sono gli azionisti e poi ci sono e poi ci sono.

E poi ci sono.

Ecco tutti questi soggetti.

In realtà dovrebbero trovare il loro tornaconto, dovrebbero trovare rispondenza con i loro problemi e con le loro esigenze rispetto a un processo di trasformazione digitale.

È così importante?

Quindi il centro del processo di trasformazione digitale e il passaggio da una visione fondata sul prodotto a una visione cliente centrica che richiede un nuovo approccio.

E qua veniamo già al alle competenze soft.

La capacità di ascolto, la capacità di entrare in una sinergia empatica con i portatori di interesse che ruotano attorno all'organizzazione per comprenderne le necessità. I problemi che hanno incontrato fino adesso e quindi i bisogni del cliente utente sono la bussola che orienta la digital transformation.

Ma per davvero non deve, non può essere solo uno slogan, deve essere qualcosa che si concretizza in sessioni di lavoro fatte, modalità.

E questionari Focus Group, vedremo quali sono le tecniche brainstorming realizzate, a parlare con chi sarà il destinatario finale dei servizi informatici che rilasceremo domande.

Quindi qui abbiamo sdoganato l'aggettivo Culturale e abbiamo smascherato perché da oggi in poi voi dovrete ascoltare con attenzione le pubblicità delle trasmissioni televisive o dei social su cui le lavorate, magari giornalmente, per capire chi veramente la fa questa cosa e chi dice soltanto di farla, ma in realtà cerca di stantuffare al cliente potenziale.

Il prodotto che si è inventato con tutte le sue forze, senza avere in qualche modo incrociato neanche per sbaglio, una delle esigenze.

Una delle necessità che quel cliente aveva.

Potenziale cliente aveva.

Questa cosa è vera per le aziende, in particolare per gli aggettivi che sono utilizzati, ma se cambiamo poche parole e questo è un esercizio che mi sono fatto da solo in tre minuti.

Sostanzialmente vale anche per una pubblica amministrazione, perché?

Perché cambia poco è, è chiaro che non parliamo di prodotti, non parliamo di clienti, parliamo di utenti e ma gli aggettivi e le parole più importanti, strategie, nuova, visione Digitale, Culturale, centralità sono queste anche nel caso di una pubblica amministrazione, quindi sostanzialmente non riscontro.

Nessuna differenza nell'applicazione di questa logica ha una impresa privata, qualunque essa sia del settore o di un'altro settore o una qualunque realtà legata.

Legata, per esempio, non so al mondo dei beni culturali ad esempio, e della valorizzazione dei beni culturali o al mondo del turismo o al mondo della Di tutta una serie di industrie culturali che ruotano attorno ai temi, appunto della cultura.

I temi sono questi, gli ingredienti sono questi.

Sofia, tu hai una laurea in.



**SOFIA SECCHI** 1:16:34

Economia e gestione aziendale.



**SANTE DOTTO** 1:16:36

No, chi è che c'era qualcuno di voi che mi aveva detto beni culturali?

No, ho sbagliato.



**Angelica** 1:16:40

Io mi Culturale.



**SANTE DOTTO** 1:16:41

Ah Angelica, eccola capito, quindi non è che stiamo parlando di una cosa che cioè un progetto di valorizzazione di un museo, di un qualunque sito archeologico di un qualunque territorio dal punto di vista turistico, culturale e risponde sostanzialmente in termini di progettazione e di utilizzo di tecnologie digitali.



**Angelica** 1:16:43

Sì, sì, sì.



**SANTE DOTTO** 1:17:02

A queste, a questa logica.

Ti ci ritrovi più o meno.



**Angelica** 1:17:08

Sì, sì, son quelle stesse stessi aggettivi sì.



**SANTE DOTTO** 1:17:09

Perfetto.

Bene, allora abbiamo pochi minuti, vi faccio vedere solo tre figure di cui non intendo parlarvi così, cene smarchiamo e vi spiego anche perché non ne voglio parlare nella progettazione della trasformazione digitale, il mondo della consulenza e ovviamente si propone con realtà anche importanti per affiancare i potenziali clienti, che siano imprese o pubbliche amministrazioni, nella definizione degli obiettivi, delle priorità e quant'altro.

Questa non è una cosa di per sé, dannosa o sbagliata.

È qualcosa che va, bisogna sapere gestire e quindi, per esempio, un aspetto positivo nel coinvolgere un consulente esterno a supporto di un board di management a supporto di un innovation manager che all'interno di un'organizzazione. E.

Perché molte organizzazioni si sono dotate di strutture organizzative dedicate ad affrontare temi dell'innovazione, per esempio strutture che al loro vertice hanno un innovation manager che risponde all'amministratore delegato o al direttore generale. Se siamo in un ente pubblico?

Ci si può dotare di un soggetto esterno che in qualche modo dirige il traffico?

All'interno dei vari settori dell'azienda.

Premesso che a un tavolo di sviluppo di un percorso di transizione digitale tutte le entità organizzative dell'azienda devono essere rappresentate, perché tutte verranno toccate da questo processo, quindi facciamo un esempio semplice, partiamo dall'inizio, vedremo che l'inizio potrebbe essere un progetto di definizione di una nuova identità, quindi parliamo di corporate ed entity.

Parliamo di identità digitale, voglio avere un'identità digitale, vedremo degli esempi. Il Board si riunisce, ci sarà il direttore marketing, il direttore vendite del direttore De della produzione, direttore delle azioni, direttore amministrativo, le LHR le, le risorse umane, eccetera.

Ci saranno tutti, dovranno collaborare De nomineranno, per esempio un in un gruppo di lavoro che si occupa di questa prima fase, un loro braccio destro o parteciperanno direttamente e dovranno avviare questo ragionamento, farsi supportare da un'entità esterna può aiutare a dirimere i conflitti, quindi in realtà nessuno si come dire appropriata della Eh della guida di questo processo di trasformazione.

Prendiamo un consulente esterno, ci può stare, ci può stare nella misura in cui il consulente esterno, prima di ogni altro persona, si accorge, sa, capisce e intende il suo lavoro come un lavoro di facilitatore.

Perché poi la realtà organizzativa la conoscono le persone che fanno parte di questo team di progettazione e da loro, quindi il primo che deve che deve avere la massima capacità di ascolto e di empatia, deve essere lui, perché se lui arriva e vi dice faccio l'esempio.

La Transizione Digitale si fa così, i pilastri sono sei, adesso c'ho tutti i moduli che dovete compilare, mettete le crocette dove vi pare o dove vi dico io e abbiamo fatto

il progetto di Transizione Digitale sta cosa non funziona così.

Quindi esistono dei modelli come tutti i modelli vanno tarati sulla organizzazione, nel contesto in cui ci si trova, quindi se qualcuno mi viene a dire vi venisse mai a dire oggi per chi lavora un domani per chi ancora non lavora, la Transizione Digitale, la trasformazione digitale delle organizzazioni si fa così con i sei pilastri.

Adesso riempite i moduli, ecco, guardatelo con un attimino di sospetto perché non è proprio quello che probabilmente serve.

Non sarebbe l'approccio giusto, però esistono i sei pilastri, cioè li leggiamo l'esperienza del poi ci sono dei fattori comuni, quindi questi approcci in qualche modo da questi approcci noi abbiamo, cercherò o cercato.

Adesso poi ne parleremo più avanti, mercoledì di trarre un po' eh?

Come dire, il minimo comune multiplo, cioè gli ingredienti fondamentali in modo da potersi modo che se qualcuno di voi si troverà a lavorare in un'organizzazione che si è comprata, la metodologia dei sei pilastri, voi sappiate interloquire con questi soggetti e da project manager interni a quella organizzazione, sappiate cavare, diciamo le cose che servono, le pepite che che occorrono, le cose preziose che questi sei pilastri si portano dentro e che servono nel contesto in cui operate.

Se siete la società di consulenza avete la competenza, la capacità, avrete per capire come quella quest'approccio deve essere tarato, reso flessibile, modulato per quel contesto particolare.

Perché i sacri testi della trasformazione digitale non c'è l'ha nessuno, quindi è inutile cercare di stantuffare sei pilastri in una cosa che c'ha solo una cupola.

Non so come spiega vieni giù, se io ho un igloo è inutile che mi vieni a proporre sei pilastri.

Un'altro esempio, le 10 regole per guidare la trasformazione digitale.

Digitale, tutti sforzi apprezzabili perché voi dovete considerare queste cose come delle check list, poi ognuno se l'è scritta a modo suo, la checklist.

Le cose da fare probabilmente ci sono tutte e l'ordine con cui si fanno le modalità con cui si conduce il gruppo di lavoro.

E l'attenzione che si dà all'ascolto, l'attenzione che si dà alla definizione delle priorità corrette.

Perché un processo di trasformazione digitale diventa una serie di linee di progetto, tante linee di progetto che tutte non si potranno fare in parallelo da qualcosa bisogna iniziare e bisognerà iniziare dalla cosa che in quel momento a quell'organizzazione serve di più.

Quindi non è vero che si inizia sempre dallo stesso punto, anche il punto di attacco di un processo di questo tipo deve essere tarato.

Però vedete, anche qui gli ingredienti ci stanno, la tecnologia da sola non basta una rotta ben definita, quindi l'idea di un percorso e quindi nasconde anche l'idea della priorità, che vanno delle priorità che vanno definite la flessibilità, la capacità di tornare indietro.

E così via.

Questi altri si sono inventati gli step che dovrebbero essere 7 e anche qui ritroviamo una serie di termini in qualche modo simili.

E poi un esempio per chi lo volesse approfondire, perché ha interesse a studiarsi una pubblica amministrazione, è molto interessante questo documento e qui chiudo per stasera che è il piano triennale per l'organizzazione Digitale che ha fatto un ente pubblico, l'inail e lo ha fatto nel 2020 e nel 2019 per il triennio 2022 ed è un approccio molto strutturato che è partito anche con una modifica organizzativa, perché l'inail è stata una delle prime entità della pubblica amministrazione centrale che ha unificato l'organizzazione, è l'informatica che sono sempre state due realtà distinte, che magari afferivano allo stesso dipartimento, alla.

Stessa direzione centrale, ma che comunque erano due pilastri separati, due silos separati, l'inail per primo, che per quanto ne so io, è stata un'entità, un'entità della pubblica amministrazione centrale, che ha deciso di unificarle.

Quindi a un certo punto, e guardate che in un'organizzazione di questo tipo il potere tra virgolette, dell'organizzazione della direzione organizzazione, come anche nelle grandi banche, nelle banche, ma così era un potere fortissimo, perché questi decidevano l'allocazione delle risorse, la definizione del degli organigrammi.

E i processi di lavoro e in questa realtà, per prima nella pubblica amministrazione italiana, si è deciso di lavorare esclusivamente in una logica di organizzazione digitale, abbattendo una barriera tra due mondi separati in cui, casomai alla ST.

All'iti alla direzione T non rimaneva tra virgolette che lo spazio per informatizzare l'inefficienza che che era costruita dalla direzione organizzazione con organizzazioni che magari non rispondevano alle necessità del momento.

Quindi unificando queste due realtà, organizzazione e digitale, è stato costruito questo primo programma triennale per la la trasformazione digitale dei di quella organizzazione.

Nel documento che da un punto di vista anche di struttura e di contenuto, se mai vi dovesse servire, collaborare, operare nel contesto di una pubblica amministrazione.

Ovviamente linea era un grande istituto che ha migliaia di dipendenti.  
Non stiamo parlando un piccolo comune, però può essere utile proprio come traccia.  
È questo documento lo trovate sul sito del dell'INAIL.  
Per chi volesse o approfondire temi di questo tipo nell'ambito del project work o comunque avere un riferimento nel momento in cui vi trovaste a collaborare OA lavorare in una grande Amministrazione, io dico anche in una grande banca che non cambia tanto.  
Bene, mi fermo qui perché il nostro tempo è scaduto da quattro minuti e non voglio farvi perdere la possibilità di cenare, anche se andrà avanti per ore, ma giustamente Di mi stupisco che non mi abbiate fermato, fermato voi e fatelo nelle prossime elezioni perché sennò facciamo sempre tardi domande.  
Domanda, nessuna.



**Ludovico Tortora** 1:27:26

I io, io avrei una mezza domanda, però vi lascio andare tra 30 secondi promesso è giusto la.



**SANTE DOTTO** 1:27:29

Ludovica, allora chi vuole andare?

Chi vuole andare può andare eh, perché tanto siamo in un regime di libertà.

Anche prima potevate andare.

Non era però insomma, sentiamola chi vuole si sente la domanda di Ludovico commi.



**Ludovico Tortora** 1:27:40

Ah, io non mi offendo nel senso.

E no, giusto?

La cosa del se noi siamo, per esempio dei consulenti esterni, ma non un'azienda.

Questa storia dei pilastri no?

E dove ci sono vari dipartimenti che non cooperano tra loro, allora scelgono questa figura del facilitatore che deve insomma mettere d'accordo tutte le parti e ma parte del creare un progetto che diciamo migliori, la cultura, la cultura aziendale e cioè parte del progetto per l'innovazione e anche sopperire al fatto che hanno bisogno di un facilitatore per cooperare, cioè creare un tipo di cultura nel quale diventa più facile far interagire le parti e non serve +1 consulente esterno.



**SANTE DOTTO** 1:27:52

Sì.



**Ludovico Tortora** 1:28:22

Esterno?

Non so se mi sono spiegato bene.



**SANTE DOTTO** 1:28:24

Ma io penso questo Ludovico, nella mia esperienza queste cose si costruiscono anche queste cammin facendo.

Perché magari l'amministratore delegato di turno chiama il consulente esterno.

È successo tante volte, anche nella mia esperienza, per cominciare a capire perché ci sono anche gli obiettivi nascosti.

Quando tu chiami un consulente esterno, per esempio, anche cominciare a capire quali sono nell'ambito di un board di Management, le persone sulle quali puntare per avviare questo processo di trasformazione digitale.

Magari uno chiama il consulente esterno per fare una specie di assessment di questo tipo, dopodiché capisce perché lo capisce anche il consulente, se è una, cioè se viene da una realtà importante e se è una persona o un team.

Di solito questi poi vengono anche in team nelle grandi organizzazioni.

Capisce anche se da una parte lui può fare del business ulteriore, ma lo capisce anche nel senso positivo del termine, cioè se insieme al committente si capisce che con un po di sforzo, magari per accompagnare un primo progetto, una prima progettazione per meglio dire, si può facilitare la creazione di una sinergia.

E è un primo elemento di modifica dell'approccio tra i silos tra i diversi silos e magari la consulenza prosegue con una seconda fase per cui si identificano due priorità è la la stessa società di consulenza diventa un elemento di facilitazione per la stesura di questi primi due studi di fattibilità, per esempio, quindi anche qua dipende molto dalla capacità da una parte della consulenza di porsi nel modo giusto e quindi di dimostrare di essere un fattore positivo in quel contesto, di poter raggiungere degli obiettivi e dall'altra di chi ha ingaggiato la consulenza, di capire se e come.

Può dare un contributo di valore ulteriore a quello che magari si era immaginato, quello, magari l'amministratore di l'amministrato delegato pensava di fare un assessment per capire se quei tre direttori che sembrano più recalcitranti vanno

sostituiti per dire OO.

Se ci si può in qualche modo lavorare sopra perché diano un contributo, perché magari sostituirli gli dispiace pure a un amministratore delegato, perché quelli sanno esattamente come funziona l'azienda nel contesto, per esempio delle loro responsabilità dirette, delle loro responsabilità operative.

Quindi recuperare dei soggetti, oppure innestare delle nuove figure, decidere se nominare un innovation manager o meno.

E magari prendendolo dall'esterno, cioè insomma i contributi che un consulente tra virgolette, quando dico consulente intendo una società di consulenza. E i singoli partecipanti del team di consulenza, un consulente può dare tanti contributi, deve avere anche lui l'approccio giusto perché è inutile che tu vai a cercare da abbindolare un direttore generale di una pubblica amministrazione, un capo dipartimento, un amministratore delegato, un direttore generale di impresa, facendoli intravedere mondi lontani per spillargli 200.000 € di fatturato.

Alla fine tutti i nodi vengono al pettine e quindi e anche lì si deve costruire un rapporto di partnership.

La costruzione di un rapporto di partnership fa parte del gioco, quindi la tua domanda è corretta?

La.

La mia risposta è bisogna costruire questa, Eh, questo rapporto un passetto alla volta. Anche perché se la società di consulenza non è quella giusta, perché appunto noi siamo un iglu e ci vuole dare sei pilastri, passatemi la metafora, molto triviale, oppure se e la committenza non è matura per un rapporto di questo tipo, è inutile andare avanti a spendere soldi perché bisogna trovare la strada alternativa.

Quindi il.

Per questo dico l'esempio che vi facevo dei pilastri e degli altri esempi qua era solo per dire attenzione, perché la Transizione Digitale è qualcosa che va disegnata su misura, ci si può anche far supportare da una realtà di consulenza che ha un suo schema di riferimento.

Ma fatemi dire, questo schema va preso come una checklist di cose che bisogna ricordarsi quali pezzi utilizzare, quando e perché, come di questa cerca lista, va deciso caso per caso.

Il primo deve essere il consulente a personalizzare l'intervento, perché ogni contesto che rappresenta questi sono tutti abiti su misura.

La materia prima è la stessa, le tecnologie sono quelle, la materia prima è la stessa, le

competenze distintive sono le stesse, le competenze soft, quelle sono.

Ma la priorità è e soprattutto gli obiettivi cambiano a seconda della dell'entità in cui ti trovi a operare, quindi ci vuole grande attenzione, grande sensibilità, grande capacità di apprendere sul campo.

Come modificare degli approcci, arrivare con il con i sei i 7 pilastri, le le 10 torte, le le quattro bandiere e insomma bisogna stare attenti perché e bisogna costruire in ogni caso un abito su misura.



**Ludovico Tortora** 1:33:34

Ok, grazie e scusatemi per i tempi supplementari.



**SANTE DOTTO** 1:33:36

Io vi ringrazio, ci ci vediamo, ecco, io avrò la controprova di come è andata questa lezione, dal numero di persone che ci saranno mercoledì e lì sarà una risposta evidente e chiara.

A parte la battuta, vi ringrazio per l'attenzione e chiudo la registrazione.

E con chi vorrà ci vediamo mercoledì sera.



**SOFIA SECCHI** 1:33:59

Arrivederci, buona serata, arrivederci.



**Francesco Gentili** 1:33:59

Grazie a lei, arrivederci, buona serata.



**SANTE DOTTO** 1:34:00

Buona cena a tutti.



**Giovanni Pecoraro** 1:34:00

Grazie.



**Angelica** 1:34:01

1000.



**Giovanni Pecoraro** 1:34:01

Buona serata.



**Ludovico Tortora** 1:34:02

Ciao a tutti.



**SANTE DOTTO** trascrizione arrestata