



**Dynamic**  
Business Improvement

## **White Paper**

### **Metodo di ricerca-azione per la diagnosi e la trasformazione dinamica delle organizzazioni**

DBI è un metodo tutelato da diritto d'autore e depositato presso SIAE certificato 25\_02256.  
Il metodo è erogabile esclusivamente tramite Partner autorizzati in licenza metodologica, al fine di garantire coerenza applicativa, integrità del modello e governabilità dei risultati.

## 1 Executive Summary

Molte **trasformazioni organizzative falliscono** non perché manchino strategie, KPI o modelli di processo, ma perché una parte decisiva del lavoro che tiene in piedi l'operatività quotidiana resta **invisibile**: aggiustamenti locali, workaround, attività non tracciate, scambi informali e conoscenza tacita.

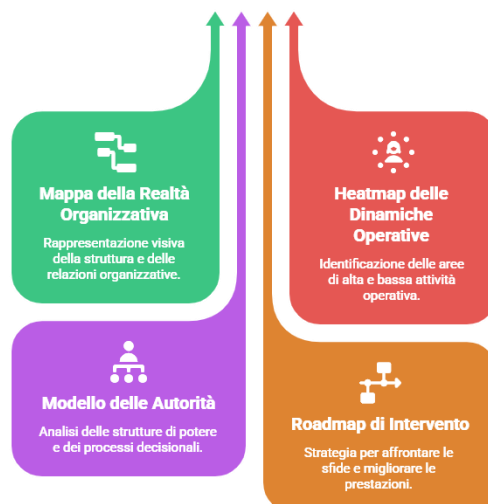
**Dynamic Business Improvement (DBI)** è una metodologia strutturata di **ricerca-azione** (sviluppata dal 2016) che **rende osservabile il lavoro reale** e lo traduce in **decisioni e interventi attuabili**, in collaborazione con il **C-level** di riferimento.

In sintesi, DBI consente di:

- **ridurre la distanza** tra organizzazione formale e organizzazione reale;
- **identificare attività "invisibili", "fantasma" o sovraccaricate** e i loro effetti su qualità, costi e rischio;
- **ricostruire interdipendenze operative e frizioni interfunzionali** non rilevate dagli strumenti tradizionali;
- **definire interventi situati (non dogmatici) e misurarne l'effetto** con indicatori coerenti.

Il metodo introduce inoltre un indicatore sintetico, il **DBI Global Index**, che esprime la **capacità del sistema sociotecnico** di trasformare lavoro in valore **minimizzando attriti ed entropia interna**.

### Strumenti per la Comprensione Organizzativa



Made with  Napkin

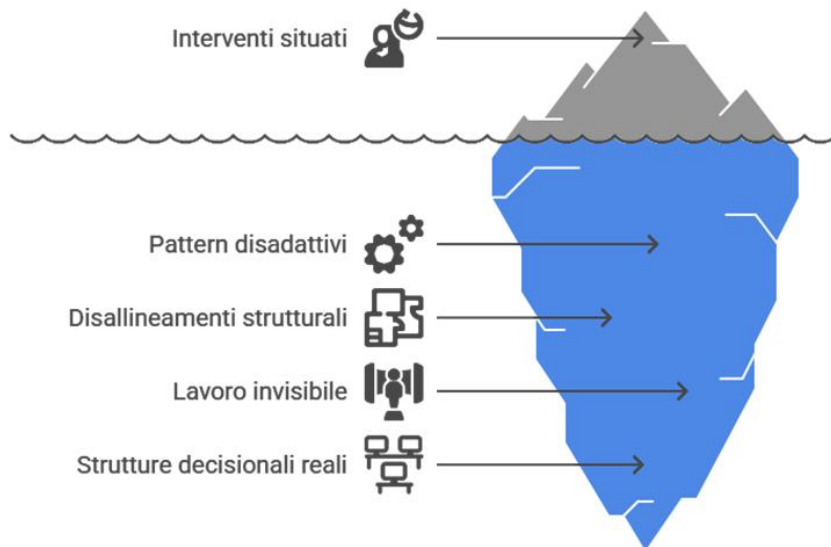
## 2 Il problema: perché le diagnosi standard non bastano

**BPM, process mining, survey e audit** descrivono bene ciò che è già formalizzato o tracciato. Tuttavia, nei sistemi complessi una parte significativa della performance dipende da **pratiche non formalizzate: lavoro invisibile**, micro-decisioni operative, reti informali e compensazioni quotidiane che permettono al sistema di “reggere”.

Quando questo **lavoro resta invisibile**, tipicamente accade che:

- il management **sovrastima** l’ordine e la coerenza del sistema;
- si investe in interventi “**a valle**” (tool, procedure, formazione) senza agire sulle cause a monte;
- si generano nuovi workaround e nuova **entropia organizzativa**;
- il **carico reale** e i rischi operativi vengono **sottostimati**.

**Il DBI rivela le complessità nascoste dell'organizzazione.**



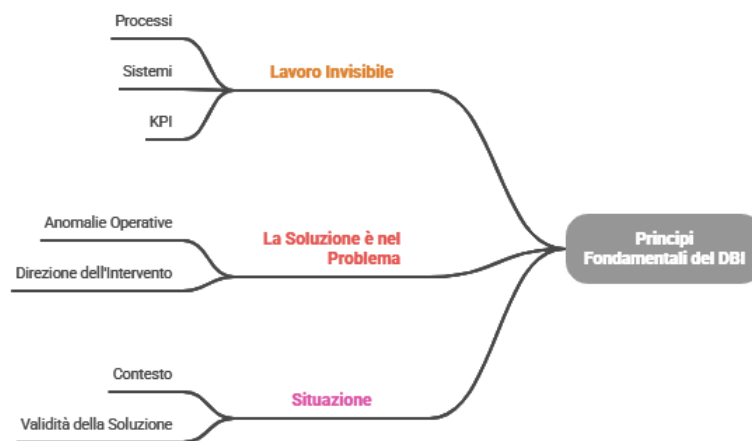
Made with  Napkin

### 3 I principi guida

Il metodo DBI è guidato da tre principi ben precisi:

- **Il lavoro invisibile non può essere migliorato:** non si può intervenire su ciò che l'organizzazione non vede.
- **La soluzione sta nel problema:** la criticità osservata contiene le condizioni sistemiche del cambiamento.
- **Situazioni diverse, soluzioni diverse:** ogni organizzazione richiede interventi locali e situati.

#### Principi Fondamentali del DBI



Made with  Napkin

### 4 Come funziona DBI: le fasi operative

**DBI** è un percorso proprietario di **ricerca-azione** che trasforma **conoscenza operativa implicita** in **decisioni e interventi misurabili**. Si articola in più fasi successive, governate da un **protocollo riservato**: l'obiettivo è **ridurre l'ambiguità iniziale, rendere osservabile il lavoro reale e convertire quanto emerge in azioni attuabili**, con **tracciabilità dei razionali e misurazione coerente degli effetti**.

La metodologia non si limita a “raccolgere informazioni”: produce **evidenze strutturate** e un set di **output utilizzabili dal C-level** (mappa delle interdipendenze operative, individuazione di fragilità e nodi critici, priorità di intervento, prescrizioni e governance).

DBI non è un insieme di pratiche generiche anche se messe in fasi: la applicabilità reale dipende **esclusivamente dal framework progettato** e dalla **calibrazione interna degli indici**. **Protocollo, strumenti e indici DBI sono parte riservata del metodo** e vengono utilizzati solo in contesti di licenza e formazione.

## 5 Misurazione: dal dato qualitativo a indicatori utilizzabili

**DBI produce indicatori micro-operativi e indici strutturali** che rendono **confrontabili nel tempo** le dinamiche osservate, senza sostituire l’interpretazione qualitativa.

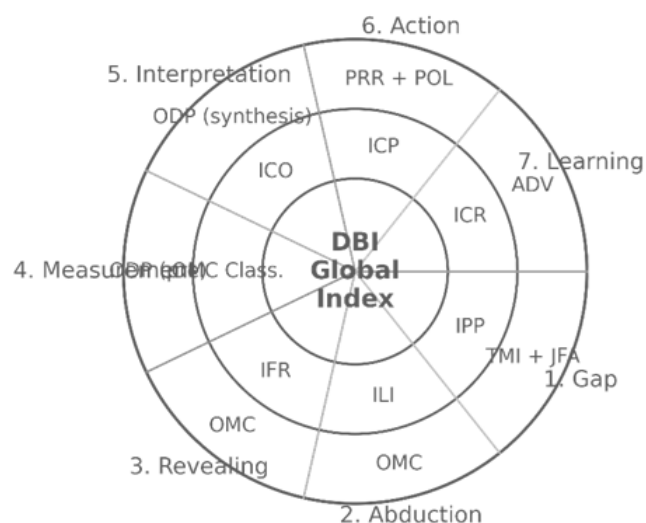
**Esempi di indicatori micro-operativi:**

- carico e condizioni operative percepite
- attività non riconosciute formalmente ma essenziali
- criticità nei flussi interfunzionali

**Indici strutturali (normalizzati e comparabili):**

- atteso vs reale: carichi sommersi, attività fantasma, non presidiate
- allineamento tra priorità dichiarate e attività effettive
- reciprocità e qualità dei flussi informativi tra ruoli/funzioni

**DBI Global Index:** esprime quanto efficacemente l’organizzazione trasforma lavoro in valore **riducendo dispersioni, attriti ed entropia**.



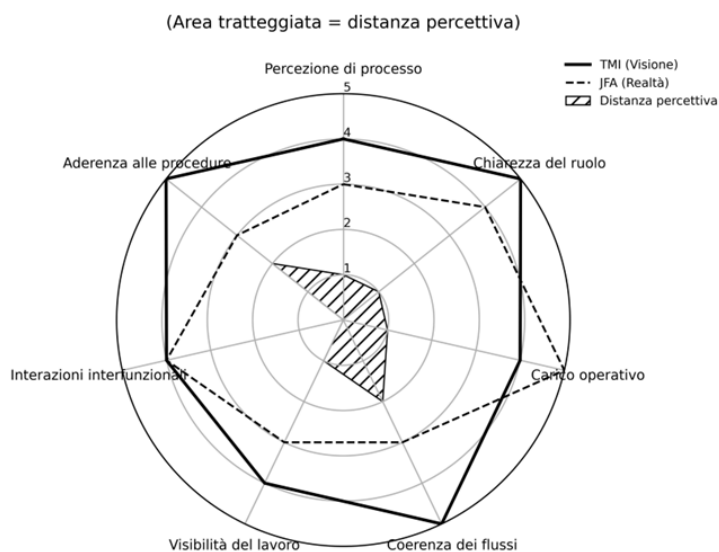
## 6 Output e benefici tipici per il C-level

**Output ricorrenti** (a seconda del perimetro):

- **mappa del lavoro reale** (attività, interdipendenze, punti di frizione);
- **gap analysis** tra visione manageriale e operatività (TMI↔JFA);
- **classificazione delle attività** mission critical / invisibili / fantasma / sovraccaricate;
- **roadmap di intervento**, RACI, priorità/impatti; redesign di processo situato; set di procedure/policy;
- **baseline di indicatori** e misurazione ex-post (Global Index e indici strutturali).

**Benefici tipici osservati:**

- **riduzione** lavoro manuale e rilavorazioni; **aumento** produttività;
- **maggiore chiarezza di ruoli** e responsabilità; riduzione del carico cognitivo;
- **migliore coordinamento interfunzionale** e tracciabilità dei flussi;
- identificazione e **mitigazione di rischi operativi** sommersi;
- **migliore qualità delle decisioni** di investimento (processo, IT, persone) perché basate sul lavoro reale.



## 7 Come avviare un programma DBI

DBI è progettato per essere applicato su un **dominio operativo ben definito** (processo/funzione/unità). Un ciclo tipico produce **risultati iniziali in circa 8–12 settimane**, a seconda della disponibilità degli attori e del perimetro.

### Prerequisiti minimi:

- **sponsor C-level e mandato** chiaro;
- **accesso a ruoli chiave operativi** per interviste e rilevazioni;
- **perimetro definito** (processo/unità) e **obiettivi** di trasformazione condivisi.

### Programma DBI: Ricerca-Azione Situata per la Trasformazione Organizzativa



## 8 Evidenze applicative (sintesi)

Esempi sintetici (casi anonimizzati e settori diversi):

### Caso A – Automotive (funzioni amministrative)

Mappate oltre 200 attività: emerse pratiche extra-procedurali e duplicazioni tra uffici. Risultato: redistribuzione carichi, standardizzazione micro-prassi efficaci, automazione attività ripetitive.

### Caso B – PMI ICT assicurativo

Turnover di figure chiave e rischio di perdita di capacità critica. Emerso tempo rilevante assorbito da attività manuali non tracciate. Azioni: documentazione condivisa/versionata, tracciamento bug, backlog, shadowing in uscita. Risultato: stabilizzazione cognitiva e maggiore resilienza.

### Caso C – Business unit tecnologica (processo ordini)

Processo ordini ad alta intensità manuale: giornate-uomo mensili non note al management. Emerse formati eterogenei, rinomine ad hoc, ricoperture manuali e report non tracciati. Output: alternative di intervento (upgrade portale vs nuovo portale cloud) + vocabolario di codifica standard.

## 9 Nota sull'autore del metodo DBI

**Bruno Pilò** opera da oltre trent'anni nella **consulenza direzionale su organizzazione, trasformazione dei processi e progettazione di soluzioni digitali** in contesti complessi (multinazionali, grandi aziende, startup e PA). È **autore del metodo DBI – Dynamic Business Improvement** e della cornice teorica collegata (Action Dynamics), con asset tutelati tramite depositi SIAE. Nella sua traiettoria professionale rientrano anche **innovazioni nell'area dei pagamenti e delle transazioni digitali**, supportate da **brevetti** internazionali. Ha una formazione multidisciplinare in **Psicologia** del lavoro e delle organizzazioni, **Informatica** aziendale e **MBA**, che integra con un'impostazione analitica orientata ai sistemi (una "mente sociologica": attenzione a dinamiche, ruoli, interdipendenze e vincoli reali). Oggi affianca organizzazioni che avviano programmi critici, attraversano **trasformazioni ad alta complessità** o devono ristabilire una direzione operativa: chiarire cosa accade davvero nel lavoro quotidiano, riallineare processi–responsabilità–flussi decisionali e trasformare evidenze operative in interventi tracciabili e misurabili.