



Il Manifesto **dell'innovazione.**

La community Innovation Manager Hub.

Cultura
Cambiamento
Innovazione



Innovation Manager Hub è la prima piattaforma dedicata ai Manager dell'Innovazione che facilita e supporta lo scambio di relazioni e contenuti specifici tra aziende, atenei e istituzioni. **La community IMH** nasce per dare uno spazio condiviso nel quale il ruolo del Manager dell'innovazione possa emergere e manifestarsi in tutto il suo potenziale.

Da qui a 5 anni il Manager dell'Innovazione sarà presente in ogni processo e struttura all'interno delle organizzazioni e sarà una figura centrale nei processi decisionali aziendali.

Per questo la nostra mission è quella di:

- Creare un ecosistema ibrido e in continua evoluzione che diventi il principale punto di riferimento per i manager dell'Innovazione.
- Essere il connettore di diversi ecosistemi: aziende, atenei e istituzioni.
- Connettere, liberare e sviluppare potenziale umano supportando nella sua crescita il ruolo del Manager dell'Innovazione, la cui funzione sarà sempre più centrale nei paradigmi presenti ed emergenti delle organizzazioni.
- Formare negli HUB i Manager dell'Innovazione attraverso la condivisione di esperienze eccellenti tra stakeholder.

Indice

Cosa significa fare innovazione?	4
La genesi e le fasi dell'innovazione	5
La sostenibilità come leva per l'innovazione	7
Digital transformation e digital identity	9
Innovazione degli ecosistemi industriali	11
A.H.I. Applicata Impatto tecnologico e investimenti ESG	12
HR e innovation: People Management	14
Talent acquisition e tecnologia come vision strategica	16
Conclusione	18
Ringraziamenti	20
I partner	24

I temi che seguono vogliono esplorare, senza la pretesa di essere esaustivi e rappresentativi del concetto di innovazione in senso ampio, gli ambiti di principale interesse dell'innovazione per la Community di IMH e fornire spunti di condivisione e partecipazione come esplicitato nell'introduzione. I temi sono stati scelti da IMH tra i maggiormente rilevanti per la community e significativi per approccio metodologico, verticale di approfondimento o impatto trasversale su svariati settori.

Di seguito, quindi, si cercherà di illustrare il senso dell'innovazione per la community di IMH e di declinarne i principali ambiti di interesse, con l'obiettivo di fornire strumenti di riflessione e condivisione.

Cosa significa fare innovazione?

Fare innovazione per Innovation Manager Hub: la Community dei Manager dell'Innovazione, composta da esponenti di rilievo delle più grandi realtà aziendali, traccia una strada comune e condivisa che suggerisca come pragmaticamente raggiungere l'obiettivo a partire dalla contaminazione di esperienze e culture diverse. Da qui nasce l'idea di produrre un vero e proprio Manifesto di Innovation Manager Hub, un documento che contenga i capisaldi ed i principi fondamentali per l'elaborazione di un nuovo concetto di innovazione ad impatto immediato e al passo coi tempi. I bisogni cambiano velocemente e costantemente e con loro anche le risposte che occorre fornire: per questo è importante trovare il modo per semplificare la complessità, rendendo l'innovazione permeante. L'innovazione, dunque, diventa per qualcosa e si mette a disposizione della "Società", intesa come azienda, comunità, ambiente e persone, quale strumento fondamentale per l'evoluzione e il cambiamento. Il suo senso si esplica principalmente attraverso il «fare in modo diverso ed innovativo» e creare impatto.

Ecco quali sono i punti elaborati dalla community che il manifesto intende sviluppare.

- Declinare l'innovazione significa avere un impatto interno al sistema stesso e a partire dalla condivisione, dalla consapevolezza e dalla creazione di un **linguaggio comune**, inteso come visione e stimolo per gli altri stakeholder coinvolti.
- Identificare e sostenere un'**etica** come guida dell'innovazione nella sua complessità.
- Confermare che lo **sviluppo sostenibile** è uno dei significati principali dell'innovazione in grado di offrire soluzioni per le generazioni attuali, preservando risorse e opportunità anche per quelle future e bilanciando equamente i benefici tra tutti gli attori coinvolti.
- Identificare gli elementi fondanti di un **approccio innovativo**, a prescindere dalle interpretazioni dettate dalle specificità dei settori di provenienza.
- Guidare lo **sviluppo delle competenze** di innovazione future, decodificando un approccio univoco alla modalità con cui si parla di innovazione in termini di scopo del ruolo e di modelli di innovazione.
- Identificare gli elementi trasversali dei metodi all'innovazione ed elaborarne un approccio condiviso.
- Valutare l'**impatto** culturale, industriale e sociale dell'introduzione dell'innovazione.

Attraverso questo prisma interpretativo, il Manifesto si pone quindi l'obiettivo di sviluppare un linguaggio comune per parlare di innovazione a partire dalla condivisione stessa dell'approccio che viene utilizzato, definendo e confermando il ruolo del manager dell'innovazione come guida determinate dei processi decisionali in azienda.

La genesi e le fasi dell'innovazione

Gestire l'innovazione in azienda presenta numerosi ordini di complessità.

La sua applicazione non può prescindere dall'adozione di metodi che spesso richiedono alle aziende di avviare percorsi di cambiamento, percepiti anche come momenti di grande evoluzione (o rivoluzione).

Il manager dell'innovazione è una figura cruciale, così come l'innovazione stessa è diventata una disciplina vera e propria; il suo ruolo, infatti, si arricchisce della capacità di comunicare in modo coinvolgente e persuasivo con gli stakeholder dell'azienda, ambassador - come il manager stesso - del grande cambiamento. Il ruolo dell'innovatore è quello di spingere lo sguardo della propria azienda oltre il limite del visibile e del comprensibile, sfidando le resistenze interne e vestendo i panni del visionario che mantiene una forte capacità nel realizzare progetti e portarli al successo.

La vision sull'innovazione e la modalità con cui si gestisce la trasformazione sono pilastri della cultura aziendale ed è necessario l'ingaggio di tutti i collaboratori dell'ecosistema stesso affinché si verifichi.

L'innovazione consiste innanzitutto nell'apporto di nuovo valore all'azienda attraverso le competenze acquisite dalle persone nelle loro funzioni specifiche e gli investimenti necessari ad affrontare il cambiamento.

Per innescare innovazione si deve, quindi, prendere consapevolezza del modello di business praticato e del suo limite, per superarlo e raggiungere un nuovo status quo.

Si deve, poi, procedere nel percorso seguendo diverse fasi iterative: ogni step presenterà criticità proprie di quella fase e sarà sempre essenziale avere un endorsement da parte dei vertici dell'organizzazione.

Occorre, dunque, concentrarsi particolarmente sulla comunicazione della cultura dell'innovazione a tutti i livelli, sensibilizzando le persone riguardo all'importanza del cambiamento che il progetto innovativo porta con sé e tenendo attivo il canale comunicativo in ogni fase del processo con tutti gli stakeholder.

Le figure del CHRO, del CFO e del CMO sono cruciali per il processo di innovazione: sono loro le più indicate a fare endorsement, senz'altro con il supporto del manager dell'innovazione, che con le sue competenze e capacità relazionali-dialogiche, rappresenta il catalizzatore del cambiamento.

Fatte queste premesse, è possibile definire la genesi del processo di Innovazione partendo dalle motivazioni che ne suscitano l'avvio, siano esse un problema o anche un'opportunità.

L'Innovazione che nasce da una criticità serve a portare soluzioni emergenziali, quella che nasce da un'opportunità spinge ad un miglioramento strutturale. In entrambi i casi, si procede con un cambio di paradigma. L'innovazione, infatti, richiede sempre un grande sforzo, che necessita di pianificazione, investimenti e coinvolgimento di tutti gli attori coinvolti. Diversamente, la risposta ad una necessità ha il carattere di urgenza e non permette di consentire una profonda acquisizione del processo di innovazione, che è prima di tutto culturale.

Quindi, l'Innovazione va intesa come processo nuovo che porta valore a più tipologie di stakeholder: People, Planet, Profit, e anche Partnership. Alla già nota strategia delle 3P si può aggiungere una quarta "P", il cui perno è la centralità della leadership del manager dell'innovazione, e cioè quella Partnership che serve - a chi porta innovazione - per accelerare il processo di acquisizione di nuove competenze, necessarie per il progetto innovativo.

Importante è che il manager dell'innovazione sappia presentare l'iniziativa come un'opportunità, e non una minaccia competitiva, al partner con cui si intende collaborare. A questo proposito si parla, quindi, della ricerca attiva dell'endorsement, da raggiungere attraverso un approccio proattivo della leadership del manager dell'innovazione, che si declina nella generazione di consenso costruita attraverso la sensibilizzazione, la cultura e la comunicazione della fase iniziale del processo di cambiamento. Sebbene possa apparire scontato che un processo di cambiamento passi attraverso il corretto ingaggio di sponsor, in una fase ancora fluida di definizione del ruolo dell'innovazione, il tema della leadership non è scontato e non può limitarsi ad una spiegazione solo tecnica. Partnership, quindi, sta a significare la costruzione di alleanze con gli stakeholder necessarie per mettere a fattor comune competenze e know-how specifici per affrontare le fasi critiche che si presentano e che potrebbero minare il progetto.

Infine, sebbene il percorso per innovare sia di volta in volta differente, rispetto alle fasi iniziali e finali, si possono delineare degli elementi ricorrenti e comuni ed esplicitabili negli otto momenti elencati di seguito

- Cultura, Sensibilizzazione e Comunicazione
- Endorsement del manager dell'innovazione
- Individuazione dell'esigenza e/o dell'opportunità (Target)
- Concept Design
- Sponsorship
- Implementazione (Planning)
- Proof of Concept
- Scaling

La sostenibilità come leva per l'innovazione

La sostenibilità rimane relegata spesso ad un livello di governance nella corporate; nel momento in cui la si cala nelle funzioni aziendali il percorso di introduzione di elementi di sostenibilità diventa complesso. A questo livello occorre che le varie funzioni ragionino in modo sistemico e vedano gli impatti strategici della sostenibilità al di là dei kpi che misurano la performance di breve periodo.

La visione interfunzionale del manager dell'innovazione pone questo ruolo nella posizione di stimolare il dialogo tra i diversi c-level, per comprendere e realizzare soluzioni sostenibili, che rappresentano il valore dell'intera corporate. Il coinvolgimento dell'intero sistema aziendale permette la fattibilità e la messa a terra del concetto di sostenibilità ambientale, in un'ottica di vision condivisa.

La richiesta di sostenibilità proviene dagli stakeholder interni ed esterni all'azienda. Parte dalla considerazione dei loro interessi e dalla loro compatibilità con quelli dell'organizzazione e richiede la costruzione di un rapporto di fiducia.

La necessità di adottare un modello di business sostenibile può creare nuove opportunità per le imprese in termini di sviluppo e creazione di valore: opportunità che possono essere incentivate dai Governi attraverso politiche che agevolino o impongano l'attuazione di strategie e l'utilizzo di processi sostenibili.

La sostenibilità, infatti, pone problemi nuovi che richiedono soluzioni creative, le quali possono essere realizzate grazie all'innovazione. Questo binomio diventa imprescindibile in presenza di scarsità di risorse. L'innovazione, allora, può essere intesa a supporto della sostenibilità: innovazione come strumento e sostenibilità come valore.

L'approccio alla sostenibilità, tuttavia, varia dalle PMI alle grandi aziende. Per una PMI la sostenibilità non è solo ambientale, sociale ed economica, ma significa anche dare continuità al progetto imprenditoriale attraverso il passaggio generazionale. Per una grande azienda, invece, la sostenibilità viene connotata anche in termini di valutazione degli impatti reali e dei benefici generati dagli investimenti.

Le PMI radicate sul territorio comprendono meglio come investire in sostenibilità abbia un impatto sul sistema locale. Nelle grandi aziende, invece, queste valutazioni sono complicate dalla logica a silos. Per ovviare a questo problema, è necessario che l'approccio nelle grandi aziende sia elevato a livello strategico e di tipo sistemico, in modo da coinvolgere tutte le funzioni interne.

Al pari dell'innovazione, dunque, anche la sostenibilità richiede che si verifichi una cross-fertilizzazione tra le discipline e che sia messo in atto un confronto aperto con le varie professionalità interne alle aziende, in un'ottica olistica. Piuttosto che pensare a figure dedicate come l'innovation manager o il csr manager, sarebbe meglio indirizzarsi verso dei tavoli di lavoro trasversali alle varie funzioni; sarà, per questo, importante adottare un approccio STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts & Mathematics).

Essenziale è il commitment del vertice aziendale, che deve assumersi la responsabilità delle decisioni, anche quando sono impopolari e possono avere degli importanti impatti economici, sociali e sul piano della comunicazione.

Il processo decisionale può essere declinato in tre fasi principali: la prima prevede che le decisioni siano stabilite a livello politico; la seconda è incentrata sui meccanismi di comunicazione delle suddette decisioni agli stakeholder; la terza riguarda il modo in cui le decisioni politiche sono percepite a livello di stakeholder e i comportamenti che di conseguenza vengono messi in atto per rispettare tali decisioni.

Quest'ultima è la fase più complessa e prevede che a monte sia stato fatto un enorme sforzo di comunicazione, affinché siano chiari i vantaggi di perseguire un approccio sostenibile e i benefici per tutti gli stakeholder: verso quelli interni la comunicazione dovrà essere pervasiva a tutti i livelli aziendali, semplice e diretta, verso gli stakeholder esterni dovrà essere di facile comprensione e supportata da dati. I vertici aziendali dovranno agire da 'evangelizzatori' e guidare la comunicazione per evitare cattiva o errata informazione.

La sostenibilità porta anche nuove opportunità di sviluppo, sia per l'azienda in termini di riutilizzo delle risorse, riduzione dei costi operativi, sia per la società civile, in termini di specializzazione e acquisizione di nuove competenze da parte delle persone, sia per le comunità locali, in termini di posti di lavoro. Essa può avere delle ricadute importanti sul piano della retention dei dipendenti e dell'attrazione dei giovani talenti, sempre più attenti alle tematiche ambientali, sociali ed economiche, oltre ad avere degli impatti più allargati sulla cerchia di persone vicine al dipendente, grazie ad una trasmissione di valori e buone prassi.

Digital transformation e digital identity

La diffusione della Cittadinanza Digitale è uno dei principali obiettivi di sviluppo, a livello nazionale e comunitario, per garantire a cittadini residenti ed imprese l'accesso a servizi pubblici e privati in tutta l'UE. Grazie al supporto di strumenti e processi come l'identità digitale, la posta elettronica certificata e il domicilio digitale, le firme elettroniche, i pagamenti informatici, si vogliono rendere disponibili servizi inclusivi e accessibili che vadano incontro alle diverse esigenze e siano interoperabili, in modo da poter funzionare in modalità integrata in tutto il mercato unico.

La pubblica istruzione, la sanità e più in generale la pubblica amministrazione procedono in un percorso di trasformazione e innovazione con servizi digitali in mobilità, favorendo l'adozione del paradigma cloud e di codice aperto. L'attenzione si focalizza sull'utente, sul cittadino, per facilitare la user experience e con l'obiettivo di renderla driver per il miglioramento continuo. I dati personali, i certificati e le attestazioni di cittadini ed aziende saranno acquisiti 'once only' e resi fruibili in interoperabilità. Il patrimonio informativo è costantemente valorizzato e reso disponibile in forma aperta, in modo da assicurare la dovuta sicurezza a garanzia della protezione dei dati personali. In questo contesto l'identità digitale governativa - SPID, CielD, eIDAS - come elemento abilitante alla Cittadinanza Digitale assume particolare rilievo ed è un importante volano per l'innovazione e la digitalizzazione.

La sfida è quella di cogliere l'opportunità di valutare l'introduzione dell'identità digitale quale leva per la trasformazione digitale, provare ad identificare i possibili vantaggi, i potenziali ostacoli e gli ambiti su cui si può eventualmente intervenire per favorire un'innovazione tecnologica che ponga al centro la cittadinanza digitale.

L'innovazione è nella maggior parte dei casi sinonimo di digitalizzazione e di risorse digitali. Per attingere a tutte queste risorse è necessario avere una chiave univoca di accesso che, se non codificata, rappresenta un limite in termini di reperibilità delle informazioni, condivisione e visibilità.

Le identità digitali governative coprono già il 63% della popolazione residente, e raggiungono picchi del 100% tra gli studenti in fascia di età 18-24 anni; nel 2023 si prevede ulteriore crescita nella diffusione con l'apertura alla fascia 4-17 anni. L'introduzione delle Attribute Authorities e del European Digital Identity Wallet garantiranno la disponibilità dell'identità certa associata a certificati, attestazioni ed attributi qualificati a livello comunitario, per favorire l'interoperabilità in modalità integrata su tutto il mercato unico.

Nella PA l'adesione all'uso di identità digitali governative è stata del 95%, ha coinvolto più di 16.000 enti pubblici, e il numero di servizi innovativi, alcuni tra questi in interoperabilità, è in costante crescita.

Di contro, nel settore privato, il numero di aziende che mettono a disposizione servizi innovativi accessibili tramite identità digitale governativa è piuttosto basso, meno dell'1,5% dei potenziali fornitori di servizi. Ad ostacolare l'adozione nel settore privato sono alcuni impedimenti in ambito tecnologico, normativo e di legacy del dato.

Nel settore privato sicuramente la percezione è che l'espansione del concetto di cittadinanza digitale sia un valore etico ed economico sul quale investire e che rappresenti una leva per la transizione e la trasformazione digitale. Ma, mentre nella PA le iniziative sono concertate e si può accedere ad un ecosistema di infrastrutture - piattaforme abilitanti, buone pratiche, riuso di software e investimenti -, le iniziative nel settore privato sono troppe volte lasciate alla singola visione aziendale e alle esigenze estemporanee.

Ecco che, una maggior sinergia tra pubblico e privato e la possibilità di partecipare più attivamente ad un comune ecosistema possono essere potenti leve per superare l'attuale resistenza alla realizzazione di servizi digitali orientati al cittadino e non più al cliente.

Le opportunità che si presentano vanno, quindi, in due direzioni: da un lato verso un ecosistema più ampio (Stakeholders, Imprese e Istituzione) per l'adozione di un'identità digitale, unica, garantita, valida, riconosciuta che faciliti l'interoperabilità tra i vari sistemi coinvolti; dall'altro verso l'individuo inteso come fruitore e unico attore della cittadinanza digitale.

Nel primo caso si opera attraverso:

- la partecipazione attiva allo sviluppo delle Attribute Authority;
- l'identificazione di Key Drivers per facilitare la connessione tra le identità fondative e quelle di contesto;
- sviluppo di un intervento normativo per la promozione e incentivazione dell'adozione;
- educazione alla positiva ricaduta economica per le aziende in termini di minor spesa per cybersecurity e garanzia della privacy.

Nel secondo caso si rende necessario:

- adottare azioni di informazione, educazione ed inclusività verso l'utilizzo dell'identità digitale, con una particolare attenzione all'inclusività verso categorie attualmente escluse per caratteristiche anagrafiche e digital divide;
- sviluppare una logica di Open-ID che rimetta nella piena responsabilità dell'individuo la scelta di poter interoperare;
- formare ed educare riguardo ai temi di etica, trasparenza, trustability e di rispetto del patrimonio individuale;
- migliorare la user experience, l'accessibilità dei servizi e use-case abilitati dall'identità digitale (ad esempio attraverso l'attributo biometrico).

Innovazione degli ecosistemi industriali

L'industria o funzioni specifiche di grandi aziende si trovano spesso ad affrontare il passaggio da un approccio analogico, basato anche su competenze storiche presenti in azienda, ad uno più predittivo, basato sulla co-partecipazione e coordinazione: ad una «creatività individualista» si sostituisce un modello organizzativo che fa leva sulla standardizzazione e valorizzazione degli elementi alla base dei processi (costi, risorse, supply chain, ecc).

In un contesto sempre più complesso e competitivo, il passaggio ad un modello di questo tipo offre un'opportunità di sostenibilità alle aziende, ma pone loro anche una sfida per l'introduzione dell'innovazione organizzativa che il modello stesso rappresenta.

Il sistema Paese Italia è "indietro" se confrontato con altri, anche perché è caratterizzato da un'economia di piccole-medie imprese, che faticano ad adottare le innovazioni, sia per limiti finanziari che culturali. L'interesse per le nuove tecnologie sta aumentando e si osserva un trend di crescita degli investimenti in innovazione. Serve quindi creare un'innovazione ecosistemica, che veda il sistema Italia come un insieme in evoluzione.

I diversi attori, le diverse istituzioni, i diversi strumenti, i diversi soggetti e non solo una singola azienda, ma tutti, devono tendere verso una prestazione innovativa, con l'obiettivo di creare un ecosistema dell'innovazione, che vada distinto dal concetto di innovazione. L'innovazione è, infatti, un processo ecosistemico dinamico di interazione dei suoi elementi: soggetti, attività, strumenti, eccetera.

Anche nell'ISO 56002:2021 si definisce la capacità di innovare di un'organizzazione come il fattore chiave per una crescita durevole, la redditività economica, un maggiore benessere e lo sviluppo della società. L'opportunità da cogliere sta nel lavorare su un processo di generazione dell'innovazione, avvalendosi di strategie e processi di management definiti/standardizzati. E ancora nell'intraprendere un percorso di sviluppo basato su best practice regolate da un iter condiviso in senso bidirezionale (top down vs bottom up). È necessario, dunque, sviluppare un approccio distribuito e partecipativo in una direzione di open innovation, verso l'esterno, aprendo i confini aziendali, e verso l'interno valorizzando le persone, dando spazio alla sperimentazione. Occorre mettere in campo un approccio tale da alimentare una cultura aziendale che rifugga dalla trappola della competenza; in quest'ottica è importante verificare ciclicamente l'allineamento dell'assetto organizzativo. Per questo motivo è, inoltre, fondamentale tarare l'innovazione sulla base delle effettive possibilità aziendali: farlo richiede un'analisi razionale e necessaria per superare le resistenze al cambiamento e per ottenere risultati tangibili.

L'adozione di modelli innovativi - che siano caratterizzati da un approccio predittivo basato sulla co-partecipazione e su una strategia integrata - è ormai riconosciuta come un'urgenza e un acceleratore industriale di sostenibilità dell'impresa, purché si tengano sempre presenti le basi economiche, le valutazioni di ROI e la creazione di un sistema di misura virtuoso che aiuti la gestione del progetto di innovazione. Come ogni processo aziendale, anche quello di innovazione richiede una strategia ed un metodo di impostazione, perché non si tratta di un processo statico, ma dinamico, che porta con sé continui cambiamenti e adattamenti organizzativi e che necessita di persone competenti per essere realizzato.

A.H.I. Applicata

Impatto tecnologico e investimenti ESG

La Collaborative Industry, ovvero l'industria 5.0, rappresenta un modello di impresa caratterizzato dalla cooperazione uomo-macchina, che ha l'obiettivo di generare un valore aggiunto alla produzione, creando prodotti e servizi personalizzati nel rispetto delle esigenze dei consumatori e dell'ambiente. Questo tipo di industry impatterà fortemente sui modelli di organizzazione e operations delle aziende e dovrà avere un approccio human centric, di sostenibilità e di resilienza: il manager dell'Innovazione gioca un ruolo fondamentale nell'introduzione di questo nuovo approccio.

L'industria 5.0 non è solo applicabile alla produzione, ma anche al MarTech, quale tecnologia abilitante per il marketing omnichannel e per fine di ESG.

Quando si parla di artificial intelligence serve di fatto considerare quella che può essere definita artificial human intelligence, poiché l'intelligenza artificiale non possiede una personalità propria ma la assume da chi produce AI: ecco il motivo per cui è fondamentale tenere al centro la persona.

Rilevante è anche partire dalla definizione condivisa ed univoca per cui l'innovazione non è solo tecnologia, bensì considerare la tecnologia come un abilitatore dell'innovazione. L'innovazione è prima di tutto un cambio di mindset, di approccio e stimola il coinvolgimento delle persone nell'aprirsi verso il cambiamento, in modo tale da guidarlo e non subirlo.

Per essere certi che l'intelligenza artificiale non rischi di ledere il valore dell'umano, è importante fare chiarezza su cosa si intenda precisamente quando si parla di personalità dell'AI. Oggi l'intelligenza artificiale è stigmatizzata perché viene spesso vista nei processi lavorativi come sostitutiva delle persone e per questo si crede che non sarà più necessario il contributo umano in quel processo, perché farà tutto l'intelligenza artificiale. Questo approccio alla base della costruzione dell'AI non è possibile, dato che da un punto di vista etico, l'intelligenza artificiale deve essere un abilitatore, un elemento tecnologico che da una parte ingaggia e dall'altra parte valorizza la competenza della persona, diventando quindi stimolo del percorso evolutivo della nuova rivoluzione industriale.

Ciò che, infatti, questa stessa rivoluzione sta insegnando è che le macchine non stanno sostituendo l'uomo, ma è la persona, l'umano, che deve capire come poter sfruttare, potenziare al meglio l'utilizzo delle macchine per migliorarsi, aggiornarsi in un'ottica di reskilling: evolversi per creare nuove figure. Questo passaggio si concretizza sviluppandosi in un binomio che offre da una parte nuove opportunità di business e dall'altra di sviluppo personale.

Da questo punto di vista il contributo del manager dell'innovazione si calcola con un ROI che è l'acronimo di Ritorno sulle Intelligenze; quindi l'investimento da fare è sulle risorse, in modo tale che esse stesse gestiscano l'AI e non il contrario. In sostanza, la collaborative Industry prevede che sia l'uomo al centro della nuova rivoluzione industriale - l'industria 5.0 - e saranno proprio le persone a cambiare il modo di utilizzare le macchine e l'AI generando nuove opportunità di business e nuove figure professionali.

Da questo punto di vista l'innovazione è per natura - by design - ESG, perchè ha il fine, l'ambizione di ribilanciare il valore che genera verso tutti gli stakeholders (azienda/azionisti, dipendenti, società).

L'obiettivo è quello di rimettere al centro l'uomo rendendolo consapevole e capace di cogliere le opportunità dell'AI e combinarla con i dati per fare in modo che le persone stesse siano consapevoli dell'utilizzo, identifichino le opportunità di business e scardinino anche il paradigma consumista che, fino ad ora, ha imposto di pensare alla ricchezza come esclusivamente economica e non di competenze o di qualità delle relazioni.

HR e innovation: People Management

Innovare con successo per molte aziende italiane significa avere presenti vision, cultura, focus e competenze come elementi prioritari: si tratta di ambiti in cui l'HR ha un ruolo centrale. La direzione HR, infatti, guida e supporta la capacità del top management di orientare concretamente la propria azienda verso l'innovazione, implementando nuove pratiche organizzative.

Da questo punto di vista la direzione HR ha una responsabilità doppia, sia rispetto alla propria funzione che rispetto all'azienda. L'HR innovativo è quindi anche un professionista "coraggioso", che mette in discussione l'esistente e che vuole vivere da protagonista l'innovazione, promuovendo nuovi metodi di lavoro.

Se si parte da tre macro trend come lo skill shortage, il turnover ed infine il quiet quitting, si mettono al centro della discussione quali siano le competenze adeguate e necessarie per fare innovazione sociale e di business. Si tratta di skill che ad oggi scarseggiano e, quando si trovano le persone che le posseggono, è faticoso motivarle e trattenerle in azienda: questo trend, evidenziato da molti report, è diffuso a livello mondiale.

Va da sé che, in questo contesto, la figura dell'HR si rivela cruciale: è necessario che possieda competenze in grado di cogliere la sfida. Tuttavia, fino ad ora, in Italia, rispetto al trend internazionale, solo raramente alla direzione HR viene riconosciuta una responsabilità strategica: e si tratta di un ambito rimasto generalmente fermo alla sola gestione delle relazioni industriali.

Cosa occorre fare, quindi, perché la direzione risorse umane possa evolvere e quale sarà il suo core business? In cosa sfocerà il ruolo?

Il traguardo attuale dell'HR è quello di diventare uno Human Values Developer.

Il futuro prospetta la gestione di un reskilling ampio e pervasivo sul 50% dei lavoratori. Questa è la sfida che l'HR ha di fronte: si tratta di grandi numeri e non di un pool di pochi soggetti talentuosi. La posta in gioco è alta e, se è vero che l'HR è arrivata in ritardo nella gestione dei talenti, occorrerà non fare lo stesso errore e comprendere che questo passaggio farà la differenza.

Al momento l'HR ha la "materia prima", l'oggetto su cui lavorare e deve munirsi degli strumenti per gestire il cambiamento, modificando in primis l'approccio mentale, che deve essere totalmente diverso. Lo schema che può aiutare a raggiungere l'obiettivo è quello delle 4S.

Seguire e studiare: Occorre avere l'approccio mentale della open innovation e saper costruire collaborazione. L'esempio è quello delle scuole di mestiere delle Corporate Academy, che dovranno svilupparsi ulteriormente per fare fronte a queste esigenze: esistono dei modelli ibridi e in rete con le scuole tecniche, le università e agenzie per il lavoro i territori. Per realizzare un modello di questo tipo è necessario seguire quello che accade intorno e studiare, ma anche sviluppare delle community, per avere una continua apertura e collaborazione verso l'esterno.

Bisogna, poi, **sperimentare**. Dobbiamo dare per assodato che le persone vanno e vengono nelle organizzazioni: noi dobbiamo essere pronti a “crescere” collaboratori che possano diventare “super specialisti” o “super manager” all’interno delle aziende, ma anche altrove. Nella value proposition dell’HR deve essere compresa la capacità di costruire esperienza, cioè il vero engagement, lo stimolo rappresentato da un’esperienza professionale, che è anche un’esperienza della vita del collaboratore.

E infine **servire**: con questo termine si vuole indicare “l’essere a servizio”, a supporto del business, ma con una specifica identità, che incida e non affianchi meramente; servire significa avere una precisa utilità. L’HR deve diventare gestore, quindi, di una sua propria linea di business.

Per esser pronti è necessario che l’HR si arricchisca di competenze nuove e di un lessico e caratteristiche non autoreferenziali, con cui accreditarsi con il CDA, con i top manager, con tutto il business. Sono necessarie competenze di business administration, tecnologiche, people analytics e metodi previsionali; occorre poi avere la capacità di disegnare esperienze di apprendimento per fare reskilling come un trainer designer.

Talent acquisition e tecnologia come vision strategica

Oggi l'Europa è uno dei mercati più colpiti dalla carenza di talenti: si tratta di un problema che sta affrontando il 75% delle aziende in tutto il mondo (il collo di bottiglia più alto d'Europa). I direttori HR devono interfacciarsi con la crescente concorrenza internazionale, ma anche e soprattutto con la mancanza di candidati di qualità. I candidati hanno più potere decisionale rispetto al passato e per questo motivo è fondamentale costruire i processi di recruiting sulla base delle loro aspettative.

Diventa indispensabile, dunque, cercare di capire come attrarre, coinvolgere e anche trattenerne questi candidati e futuri collaboratori, sempre più passivi. La Candidate Experience nella fase di Talent Acquisition sarà il focus dal quale deriverà anche una vision più ampia e innovativa sulle strategie di marketing ed employer branding dell'azienda stessa.

In un contesto di continua evoluzione tecnologica, fare innovazione non significa più soltanto digitalizzare processi, ma lavorare in sinergia tra più dipartimenti per costruire dei processi nuovi multidisciplinari.

Ma, quando si parla di innovazione, ci aspettiamo che questa arrivi dall'esterno, oppure ci affidiamo all'esterno? Non si rischia di diventare autoreferenziali? È bene mantenere un ascolto attivo costante.

La talent acquisition è un'area strategica per l'azienda, in questo momento storico. Il connubio tra tecnologia ed essere umano non deve mancare, poiché solo quando la tecnologia permette di aumentare le capacità umane, può funzionare. Da sola è destinata a fallire. Inoltre, le competenze digitali non sono più da considerarsi hard skills, ma devono far parte delle soft skills, dal momento che rappresentano ogni giorno un metodo e un approccio alla realtà moderna.

I punti chiave e fondamentali sono la necessità di ascoltare le persone, sia all'interno che all'esterno, al fine di innovare rispondendo alle reali esigenze e desideri degli individui, costruendo e condividendo una value proposition che sia percepita come propria da tutti e permetta di creare insieme il futuro di un'azienda, in cui ognuno senta di avere un proprio ruolo.

La tecnologia può aumentare l'esperienza di ogni processo, facendo leva sulle emozioni e sull'etica.

Quando si parla di People Experience, si definisce un parallelismo tra Customer Experience e Candidate Experience. Per ogni messaggio che le aziende vogliono trasmettere, è necessario sfruttare gli strumenti a disposizione per indirizzarlo alla persona in modo che risulti dedicato e allineato alle proprie aspettative ed esigenze. È necessario mettere davvero la persona al centro grazie alla tecnologia.

La creazione di Community - veri e propri gruppi di scambio, inizialmente guidati, poi naturalmente portati avanti, dove vengono condivise le esperienze e le conoscenze di ognuno - permette di accorciare le distanze tra aziende e candidati e permette di generare valore autentico per le persone, sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Il contenuto può anche essere portato a discapito dell'azienda, magari verso un competitor, ma sarà stato di valore per la persona e questo produrrà un circolo virtuoso sul mercato; il metaverso potrà essere protagonista di questo scambio.

Il concetto di autenticità del messaggio spinge le aziende ad andare oltre l'Employer Branding, arrivando al concetto di Employee Advocacy. Il messaggio - creato naturalmente in azienda, condiviso tra i collaboratori e portato all'esterno da ogni individuo - rende la comunicazione autentica e incentiva chi lo legge a fidarsi e a valutare concretamente un contesto.

Oggi qualsiasi azienda racconta di sé, in maniera sterile, sui social, sul proprio sito e sulle varie piattaforme, ma la forza del messaggio viene trasmessa solo quando la fonte è la persona. La tecnologia può dare un supporto attraverso piattaforme di condivisione di posizioni aperte ed elementi marketing creati ad hoc che permettano ai collaboratori di spargere la voce della propria azienda, dimostrando di fare parte di un vero gruppo e di un progetto più ampio in cui si sentono coinvolti. Un programma di Gamification può incentivare a partecipare, facendo leva sull'esperienza.

In conclusione, per innovare la Talent Acquisition bisogna partire dal basso, stimolando la condivisione tra individui, costruendo insieme i valori e mantenendo uno sguardo costantemente attivo e aperto a sperimentare nuove tecnologie e processi.

Conclusione

Il Manifesto di Innovation Manager Hub è sintesi di una serie di focus group a cui hanno preso parte manager dell'innovazione e delle risorse umane, che hanno messo in luce le emergenze che sorgono nella fase di approccio all'innovazione. Date le innumerevoli variabili e declinazioni dei percorsi di realizzazione dell'innovazione, non è possibile ricondurre le diverse soluzioni in un unico contenitore.

Tuttavia, da una lettura trasversale, si evidenziano una serie di elementi ricorrenti nella trattazione delle varie tematiche, convergenze che presentano già in modo chiaro gli elementi base del linguaggio comune auspicato nell'introduzione del manifesto, elementi di riconoscimento che possono confermare alla community un'identità di ruolo e approccio univoci per la gestione dell'innovazione in azienda.

Il **metodo** dell'innovazione si caratterizza per avere:

- una visione interfunzionale e un approccio STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts & Mathematics);
- un processo di generazione dell'innovazione basato su strategie e processi di management definiti/standardizzati;
- un approccio distribuito e partecipativo in un concetto di open innovation verso l'esterno che travalichi i confini aziendali.

Il **fine** dell'innovazione si caratterizza per definire:

- la genesi derivante da un problema (serve per recuperare competitività o, al limite, per sopravvivere) o da un'opportunità (serve per migliorare);
- una risposta alla sfida della sostenibilità che pone problemi nuovi i quali richiedono soluzioni creative, realizzabili grazie proprio all'innovazione;
- un'etica della tecnologia che deve essere programmata dall'essere umano,
- dato che l'AI non ha una personalità propria.

La **leadership** dell'innovazione si fonda su:

- la rilevanza dell'endorsement, soprattutto all'inizio di un percorso di innovazione;
- la necessità di una comunicazione adeguata e mirata agli stakeholder nelle diverse fasi;
- la constatazione che la tecnologia può aumentare l'esperienza di ogni processo, facendo leva sulle emozioni e sull'etica.

Le **skill** dell'innovazione si presentano come:

- l'interdisciplinarietà, di cui i protagonisti dell'innovazione devono essere portatori
- strumenti, di cui i leader, i capi e gli HR devono dotarsi affinché l'interdisciplinarietà possa proporre una visione che unisca business e tecnologia;
- la necessità di avere percorsi di skilling e reskilling orchestrati in modo armonico e con una visione ibrida e agile;
- l'evoluzione della capacità e responsabilità degli esseri umani di programmare l'etica alla base dell'intelligenza artificiale;
- la crescita ed enfasi del ruolo dei responsabili HR e dei capi, che devono rinnovarsi per supportare l'organizzazione ad affrontare la sfida dell'innovazione, mettendo in campo i giusti talenti.

L'ecosistema dell'innovazione si consolida attorno ai principi condivisi come:

- l'adozione di soluzioni di sistema e interoperabilità in un ecosistema più ampio (Stakeholders, Imprese e Istituzione)
- la conferma che l'innovazione è per natura (by design) sostenibile, perché si pone come obiettivo di ri-bilanciare il valore che genera verso tutti gli stakeholder
- un approccio che non significa più soltanto digitalizzare processi, ma lavorare in sinergia tra più dipartimenti per costruire ulteriori nuovi processi multidisciplinari
- una relazione ed un dialogo costanti con il territorio per la costruzione di sistemi di gestione e sviluppo coerenti

In conclusione, si conferma che innovare è sinonimo di rottura con gli schemi tradizionali dei vecchi modelli di business e modi di pensare. Affinché si arrivi ad un processo di vera evoluzione è però necessario che il cambiamento sia diffuso, condiviso e comunicato. Il fine ultimo e più alto dell'Innovazione deve rimanere la creazione di valore e impatto visibile e fruibile da tutti gli stakeholder.

Questi sono i valori di cui la Community IMH si fa ambasciatrice da qui in poi nei tavoli di lavoro nelle principali città italiane di cui saranno protagonisti Manager dell'Innovazione, Atenei, Policy Maker e giovani Innovatori.

Ringraziamenti

Si ringraziano tutti coloro che hanno preso parte all'elaborazione di questo documento ed, in ordine di capitolo i ringraziamenti di IMH vanno a:

La genesi e le fasi dell'innovazione

Partners

Diego Scarselli Operations Manager Stimulus
Martina Cassani HR Consultant & Trainer Stimulus

Ambassador

Giorgio Ramenghi Innovation Manager WindTre

Innovatore

Luca Stella Innovation Manager Zucchetti spa

Ospiti

Ivan Orteni CIE BIP
Alessandra D'Ettore Innovation Manager A2A - Cinque
Stefano Denicolai Direttore Master Innovazione
Università di Pavia
Chiara Zanin Innovation Manager Noi spa
Maria Claudia Pignata Managing Director
VeniSia - Università Ca' Foscari
Mattia Bastianello Innovation Manager
Antonio Zamperla spa
Filippo Capocasale Security Architecture & Innovation
Practice Lead NTT Data
Andrea Tarricone Manager FC Internazionale - Inter
Alice Rosiello Knowledge Technology Transfer Manager
Politecnico di Torino
Vittorio Dell'Anno Innovation Analyst Deloitte
Marta Pilar Serrano Balenzuela Presidente
Sport Innovation Hub

La sostenibilità come leva per l'innovazione

Partners:

Sheyla Biasini Key Account Manager Up2You
Cristina Mannini Partnership Specialist Up2You

Ambassador:

Antonella Chirichiello Innovation Manager

Ospiti:

Franco Stivali Responsabile Sostenibilità Italferr
Stefania Ratti Head of Innovation Atlantia
Manuel D'Annibale Innovation Manager Agos
Giovanni Di Stefano Head of Advanced
Robotics Comau spa
Marina Calcagno Innovation Manager Deloitte
Agata Matarazzo Docente Università di Catania
Antonio Carcaterra Direttore del Dipartimento di
Ingegneria Meccanica e Aerospaziale Università di
Roma Sapienza
Pierluigi Petrali Direttore Digital Innovation Hub
Fabrizio Dughiero Prorettore all'Innovazione e ai
Rapporti con le Imprese Università di Padova
Paola Zanichelli EU Funding and Open Innovation
Strategist Sogei

Digital trasformazione e digital identity

Partners:

Ambrogio Massarotto Sales Manager Do Different
Marco Calabrese Account Manager Do Different
Cecilia Bissi Business Intelligence & Data Analytics
Consultant Do Different

Ambassador:

Alessandro Leonardi Head of Open Innovation
Poste Italiane

Ospiti:

Marco Grassi Head of Innovation Management
& Open Innovation NextChem spa gruppo Maire
Technimont
Francesco Russo Head of Digital Innovation
Crédit Agricole VITA
Stefano Fioravanzo Innovation Hub Officer
WindTre Telecommunication spa
Marco Giacosa Digital & Innovation Manager Bayer
Jonas Eder Innovation Manager Noi spa
Roberto Santarella Head Innovation Services Portfolio
Direzione - Business Development and Strategy
Gruppo San Donato

Innovazione degli ecosistemi industriali

Partners:

Roberto D'Alicandro Sales Coordinator Hyperlean
Giovanni Picca CEO Hyperlean

Ambassador:

Anna Illiano Chief Transformation Officer Ma Group

Ospiti:

Maria Cione Head of Tech Advisory - Innovation &
Advanced Tech NTT Data
Giampiero Astuti Innovation Manager Webuild
Mirko De Angelis Innovation Manager NextChem spa
gruppo Maire Technimont
Alice Scazzosi Open Innovation Specialist
Nippon Gases
Federica Mezzani Docente Università di Roma
Sapienza
Marcello Martinez Professore Ordinario Università
degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli

A.H.I. Applicata Impatto tecnologico e investimenti ESG

Partners:

Alberto Baccari Head of Innovation Laya
Amedeo Bellacicco Responsabile Sviluppo Commerciale Laya

Ambassador:

Paolo Perlangeli Innovation Lab Leader
Agos Ducato spa

Ospiti:

Piera Pizza Group IT Director Ma Group
Daniele Bellomi Technology Advisor NTT Data
Pietro Urbano Mimmo Head of Innovation Sirti
Giorgio Busca Digital & Open Innovation Manager
Nippon Gases
Ivan Bevilacqua Innovation Manager
Impresa Pizzarotti & C. spa
Simone Panicucci Innovation Specialist Comau
Elisabetta Torri IT Infrastructure and Digital Innovation
Crédit Agricole
Giulio Hassan Innovation Manager Webgenesys
Davide Mietto Innovation Manager PwC

HR e innovation: People Management

Partners:

Federico Amicucci Partner & Digital Business Director
Skilla
Francesca Iaia Bertinotti Sales Marketing & Business
Strategy Director Skilla

Ambassador:

Gianluca Grondona Chief HR Organization & System
Officer Webuild

Ospiti:

Luca Vignaga CEO Marzotto
Luca Bistrot HR Director Imperial
Paolo Ponzio Direttore del Dipartimento di Ricerca e
Innovazione Umanistica Università di Bari
Nicola Ladisa HRO Director Holding De Agostini spa
Alessandro Graziosi Responsabile di Innovation per
People and Organization Enel
Luca Bellomia HR Director Artcosmetics
Cristina Cibrario Responsabile Formazione CIM4.0
Alex Gibellato Amministratore Delegato Relizont
Marco Pagano CEO Risorse spa
Serena Gianfaldoni Docente Gestione Risorse Umane
Università di Pisa
Alex Sala Head of Human Capital Private Market &
Real Assets Gre Generali
Joshua Paveri Communication Specialist
Openjobmetis
Haiko Pittoni Practice Leader Jobmetoo Seltis Hub

Talent acquisition e tecnologia come vision strategica

Partners:

Dario D'Odorico Country Manager Clever Connect

Carlo Della Casa Global Business Development
Manager Clever Connect

Ambassador:

Alice Zilioli Marketing & Customer Innovation Leader
Roche

Ospiti:

Arianna Cataldo Responsabile Innovazione
Organizzativa, Benchmark e Iniziative Strategiche
Intesa San Paolo

Francesca Fabrizi HR Recruiting & Development Avio

Francesco Marrone Docente Università di Bari

Luca Trevisan Direttore Risorse Umane Contishipitalia

Valentina Simonetti HR Manager Eudata srl

Dario Franzosi Direttore Universo

Alessia Scarpa Sales Innovation Director Risorse spa

Giuseppe Caliccia Direttore Area Employer Branding
Start Hub Consulting

Claudio Magni Digital HR Italgas

Federico Campiotti Direttore Commerciale Seltis Hub

Roberto Tumminello Retail & Operations Manager
Imperial

Alessia Tarleu Junior Marketing Specialist Clever
Connect

Si ringrazia anche tutto lo staff di **Innovation Manager Hub** che ha reso possibile la realizzazione di questo manifesto:

Antonio Peruzzi Art director Start Hub Consulting

Jacopo Fiorentino Direttore Area Comunicazione & Marketing Start Hub Consulting

Gaia Guadagni Social Media Manager Start Hub Consulting

Giorgia Mariano Event Manager Innovation Manager Hub

Rachele Riva Partnership Manager Innovation Manager Hub

Un ringraziamento speciale a **Sara Michelle Delpiano**, Senior Community Manager di Innovation Manager Hub, per l'ideazione del progetto, la creazione della community, l'avvio e gestione del progetto in tutte le fasi nel 2022.

Un ringraziamento ad HR Link e **Simona Ciotti**, Business Director HR Link, per aver gestito la realizzazione del Manifesto dell'Innovazione di IMH.

Manuele Vailati Ceo e fondatore di Start Hub Consulting e fondatore di IMH.

30.11.2022, Milano

I partner venti22

BRAINCOMPUTING

 CleverConnect


Do different


Effetto Larsen

hyperlean

 **Laya**


MILANO per la SCALA
Fondazione di diritto privato


Pedevilla
gusto naturale


RISORSE
AGENZIA PER IL LAVORO

 School for
Innovation


STIMULUS
PSYCHOLOGICAL HEALTH AT WORK

skilla


up2you

 **ZUCCHETTI**



www.innovationmanagerhub.com