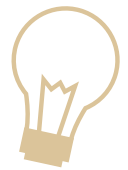


DIGITAL
MINDSET
4.0

DI GAIA FIERTLER

Innovation manager in arrivo

È la persona più curiosa dell'azienda, porta nuove idee e trasforma quelle obsolete. Sa stare in fabbrica, parla con gli stakeholder e con i magazzinieri. È un ricercatore di innovazione, un campione di team building e di gestione dei processi



Innovation manager in arrivo. Servito a buon prezzo con il voucher ministeriale previsto dal Piano nazionale Impresa 4.0, che finalmente entra nella fase operativa. A ottobre ci sono state le candidature per l'ammissione all'album degli Innovation manager del MiSE, elenco qualificato cui le aziende dovranno accedere per uti-

lizzare l'eventuale agevolazione. Ora a novembre si entra nel vivo delle richieste da parte delle pmi e delle reti di impresa per ottenere il voucher che restituirà fino a metà delle spese sostenute in risorse. In pratica, chi avrà le carte in regola e arriverà prima degli altri - la procedura sarà a sportello - potrà usufruire della consulenza di un esperto di innovazione, con un impegno di almeno

INNOVATION MANAGER, LA DEFINIZIONE E IL RUOLO

Secondo la definizione di Federmanager che ha creato un sistema di certificazione delle competenze (oltre 200 i manager dell'innovazione già certificati che accrediteranno nell'elenco del MiSE) «l'*Innovation manager* è colui che, pur non essendo un tecnologo e un iper-specialista, riesce a creare **una visione connettiva** di vari aspetti e competenze necessarie a governare il salto verso la digitalizzazione e a permettere all'impresa di avere consapevolezza di Industria 4.0. Possiede un **mix di competenze hard** (tecniche e di settore) e **soft**, nel senso di una capacità di leadership vissuta sul campo, intesa come capacità di ascolto oltre che di guida, di negoziazione e di motivazione».



4 | NOVEMBRE 2019

Come si può provare a ottenere il voucher

1

Dal **31 ottobre 2019**, verifica preliminare dei requisiti di accesso alla procedura informatica, attraverso una specifica richiesta per posta elettronica certificata (Pec) a managerinnovazione@pec.mise.gov.it, secondo le modalità descritte dal Decreto facilmente reperibile sul sito del MiSE.

2

Compilazione della domanda di accesso alle agevolazioni, a partire dalle ore **10:00 del 7 novembre 2019** e fino alle ore **17:00 del 26 novembre 2019**.

3

Invio della domanda di accesso alle agevolazioni, a partire dalle ore **10:00 del 3 dicembre 2019**. Le agevolazioni, si legge sul sito del MiSE, saranno concesse sulla base di una procedura a sportello, per cui le domande di voucher sono ammesse alla fase istruttoria sulla base dell'ordine cronologico di presentazione.

“Designed by katemangostar/Freeptk”

DIGITAL
MINDSET
4.0

nove mesi, per aiutare l'impresa ad adottare una o più tecnologie abilitanti l'Industria 4.0, e un approccio integrato alla gestione dei processi e dei dati, nonché strumenti per accedere ai mercati finanziari e ai capitali. I fondi messi a disposizione per tre anni sono di 75 milioni di euro e sono previsti, nel limite del 50% delle spese sostenute, 40mila euro per micro e piccole imprese, 25mila euro per medie imprese e 80mila euro per reti di impresa. Alla fine, secondo le prime stime potrà usufruirne circa un migliaio all'anno, una goccia nel

mare del nostro tessuto economico, ma nel complesso si plaude all'iniziativa come a un inizio, un segnale chiaro del fatto che la Digital transformation non si compia solo con l'adozione delle tecnologie, ma con un cambio di mentalità, con nuove competenze e con strumenti di guida e valutazione dell'innovazione diversi dai metodi classici. «L'attività dell'Innovation manager viene condotta con strumenti, logiche, regole, obiettivi e risultati differenti rispetto a quelli più comuni della gestione aziendale in termini di strategia, trasformazione digitale e ricerca e sviluppo. È la persona più curiosa dell'azienda, porta nuove idee e trasforma quelle obsolete. Sa stare in fabbrica, parla con gli stakeholder e con i magazzinieri. È un ricercatore di innovazione, un campione di team building e di gestione dei processi e sa padroneggiare le nuove metodologie di Open innovation, Corporate lean startup e Design thinking», ci aiuta nella definizione **Ivan Orteni**, Chief Evangelist del Gruppo Bip e autore di "Innovation Manager" (FrancoAngeli, 2018).

L'Innovation manager segna un indirizzo sulle competenze

Il messaggio che arriva dalle disposizioni del MiSE è la necessità di dotarsi di risorse adeguate per accompagnare l'innovazione di processi, prodotto e modelli di business, da cui oggi non si può più prescindere se si vuole competere in termini di costi, di time to market e di prodotti/servizi offerti. Innovazione e digitalizzazione non coincidono, avendo la prima un perimetro più ampio, ma sempre più spesso parliamo di innovazione digitale e le tecnologie abilitanti l'Industria 4.0 (Big Data, IoT, realtà aumentata e così via) presuppongono la connettività digitale dei processi e della supply chain. Il Piano del MiSE ha dunque previsto una figura con competenze specialisti-

È un campione di team building e un open innovator

che di supporto a questo cambiamento in chiave digitale, ma la domanda più prospettica è come le nostre pm potranno inserire e integrare questa funzione nella propria organizzazione, in base anche alle risorse disponibili, visto tra l'altro che le agevolazioni arriveranno a un campione ben limitato. Le ipotesi e gli scenari che si aprono sono diversi e variegati: c'è chi lo vede come un ruolo, chi come un arricchimento di competenze per alcune figure già esistenti, chi come intervento temporaneo per trasferire l'approccio digitale all'intera organizzazione, accompagnandola nei primi progetti; chi come mentor a giovani molto digital, ma inesperti. E a questo proposito è interessante notare come tra i profili emergenti nel mondo industriale, secondo il Report del World Manufacturing Forum presentato a Cernobbio a fine settembre, ci sia proprio il Digital mentor, accanto a figure più tecnico-specialistiche come il Lean 4.0 Engineer e l'IT/OT Integration manager.

L'elenco degli Innovation manager: una mappa per orientarsi

Ma che valore e che garanzia darà alle imprese l'elenco degli Innovation manager? Federmanager ne ha già certificati già oltre 200, che hanno seguito un percorso di certificazione con Rina Services, e che sono pronti a entrare

Un elenco delle tecnologie abilitanti oggetto di consulenza

La consulenza dovrà essere finalizzata a indirizzare e supportare i processi di innovazione, trasformazione tecnologica e digitale delle imprese e delle reti, attraverso l'applicazione di una o più tecnologie abilitanti l'Industria 4.0: Big Data e analisi dei dati; Cloud, Fog e Quantum Computing; cybersecurity; integrazione delle tecnologie della Next Production Revolution nei processi aziendali; simulazione e sistemi cyberfisici; prototipazione rapida; sistemi di visualizzazione, realtà virtuale e realtà aumentata; robotica avanzata e collaborativa; interfaccia uomo-macchina; manifattura additiva e stampa tridimensionale; Internet delle Cose (IoT) e delle macchine; integrazione e sviluppo digitale dei processi aziendali; programmi di Digital marketing e sviluppo commerciale; programmi di Open innovation; supporto ai processi di ammodernamento degli assetti gestionali e organizzativi, accesso ai mercati finanziari e dei capitali.

nell'album. «La certificazione è il requisito che Federmanager aggiunge a quelli previsti dal decreto perché, ha chiarito **Stefano Cuzzilla**, presidente di Federmanager, vogliamo garantire che la misura del voucher produca l'effetto sperato. Per innovare l'impresa servono preparazione specifica e competenze manageriali non banali. Il contributo stanziato non va sprecato. Il voucher rappresenta un'opportunità per i manager e soprattutto per le imprese, che devono aprirsi alle competenze manageriali necessarie per agganciare quella rivoluzione 4.0, di cui si parla tanto e alla quale finora ci siamo soltanto accostati».

La decisione del MISE di creare un elenco di professionisti idonei a svolgere il compito di accelerare la trasformazione delle pmi in chiave 4.0 è nel complesso apprezzata da esperti che, da anni, si occupano di fornire alla cultura dell'innovazione. «Trovo positivo sia il provvedimento, che è un modo per avvicinare gradualmente alla trasformazione digitale aziende che spesso se ne tengono alla larga per mancanza di conoscenza, competenze e risorse, sia l'elenco collegato che ha definito in modo chiaro e pragmatico le skill tecniche e manageriali di una figura professionale in divenire, nuova per l'impresa. Si parla solo da 5 anni di Innovation manager in Italia e lo si trova solo in qualche grande azienda», commenta **Alessandra Luksch**, direttore degli Osservatori Digital Transformation Academy e Startup Intelligence del Politecnico di Milano, che negli ultimi dieci anni ha preparato centinaia di manager alla gestione strategica dell'innovazione digitale nelle grandi aziende (la prossima edizione del corso Mip in aula sarà a marzo 2020, mentre la prima versione on-line sulla Digital transformation è in partenza a fine novembre e durerà fino a giugno 2020). È quindi un inizio per circoscrivere compiti e competenze in un'organizzazione del lavoro

che cambia, dove la digitalizzazione attraversa tutte le fasi dei processi industriali fino alla filiera e richiede un ripensamento del modo stesso di concepire l'azienda e il lavoro. «È una prima mappatura delle competenze già disponibili sul mercato per aiutare il nostro Paese a crescere, perché sono le pmi che ci possono promettere la crescita con la loro dinamicità e operosità, ma devono attrezzarsi con gli strumenti di automazione, digitalizzazione e competenze che possono garantire la competitività futura. Ora non sappiamo come verrà usato in futuro questo elenco dal Ministero, ma può essere tenuto a riferimento sia dei professionisti sia delle imprese sui requisiti minimi per svolgere efficacemente questo ruolo. Io vedo una figura abbastanza senior, con almeno 6-7 anni di esperienza, magari in startup innovative, con capacità di leadership e persuasione, perché come traghettatore incontrerà difficoltà organizzative e resistenze al cambiamento e dovrà cercare di portare a bordo tutti».

Qualche timore ce l'ha invece **Ivan Ortenzi**. «Sull'elenco nazionale è stato fatto quello che si poteva fare: una certificazione oggettiva dei titoli di studio a scapito delle competenze di innovazione spesso non certificabili. È stata lasciata la finestra dei sette anni d'esperienza che speriamo non apra un'area troppo aleatoria».

Le sfide: guardare oltre l'esistente

L'Innovation manager è una figura trasversale, che deve far dialogare le diverse anime dell'azienda, perché inizino a percepirsi collegate e integrate fra loro in sistemi cyberfisici, guidati da flussi di dati lungo l'intera catena del valore, che è il senso profondo dell'Industria 4.0 che sta rivoluzionando i modelli di business stessi. «Il manager dell'innovazione è fondamentale come agente di cambiamento, non dev'essere per forza un profilo

LA PAROLA A...

4 | NOVEMBRE 2019



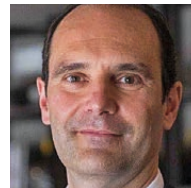
Ivan Ortenzi
Chief Evangelist
del Gruppo Bip



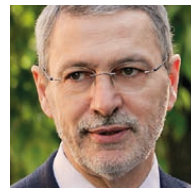
Stefano Cuzzilla
Presidente
di Federmanager



Alessandra Luksch
Direttore degli
Osservatori Digital
Transformation Academy
e Startup Intelligence
del Politecnico di Milano



Paolo Massardi
Senior Client Partner per
l'Advisory nei segmenti
Industrial e Consumer di
Korn Ferry



Giacomo Manara
Docente di Change
Management,
competenze manageriali
e gestione delle risorse
umane all'Università
Cattolica di Milano



Raffaella Manzini
Prorettore alla ricerca
della Liuc Business
School e direttore
del master universitario
Next Innovation
Management



Maurizio Quarta
Managing Partner
di Temporary
Management
e Capital Advisors

DIGITAL
MINDSET
4.0

Distribuzione dei fondi

75 milioni di euro stanziati da dividere tra 2019-2020-2021

MICRO E PICCOLE IMPRESE contributo pari al 50% dei costi sostenuti fino a un massimo di 40mila euro

MEDIE IMPRESE: contributo pari al 30% dei costi sostenuti fino a un massimo di 25mila euro

RETI DI IMPRESE: contributo pari al 50% dei costi sostenuti fino a un massimo di 80mila euro

“Designed by Freepik”

tecnico-scientifico, ma deve conoscere bene il mercato e il posizionamento strategico dell'azienda (la value proposition). Deve infatti riuscire a intercettare e sviluppare le possibilità inespresse delle organizzazioni per trarne un reale vantaggio competitivo, e non solo ottimizzare l'esistente», spiega **Paolo Massardi**, da settembre Senior Client Partner per l'Advisory nei segmenti Industrial e Consumer della società di consulenza organizzativa globale Korn Ferry.

«L'innovazione si può fare su processi, prodotti, servizi ai clienti e gestione dei fornitori. La tecnologia oggi è accessibile, complessa magari da implementare ma non impossibile, mentre la vera differenza la fanno le persone che vanno indirizzate, motivate e coinvolte nel cambiamento di modello di business. Così l'Innovation manager ha la doppia funzione, soprattutto nella media azienda, di cogliere le nuove opportunità di business in termini di mercati e servi-

zi, facendo leva sulle nuove tecnologie, e di fare da “collante” all'interno sui nuovi progetti e lungo la filiera, con fornitori e clienti. Se poi proviene da un'altra funzione aziendale o dall'esterno porta anche una sana contaminazione, che è un acceleratore di innovazione».

Serve un progetto globale

Un po' a tutti i livelli si va per gradi, con progetti pilota su aree aziendali specifiche e poi, casomai,

con i dovuti aggiustamenti si estende agli altri ambiti aziendali. È la via intrapresa anche dalle grandi società di consulenza, sia perché non esistono ancora modelli consolidati, sia perché nelle imprese c'è un corpus di competenze ancora molto tradizionali che inducono i dipendenti a fare resistenza. Ma le aziende web-based, quelle native digitali, nascono già con il concetto di innovazione e integrazione e sono quelle che corrono più veloci. Quindi c'è un ritardo da recuperare. «Il mondo avanzato delle imprese innovative fa da traino, andando speditamente nella direzione digitale, quindi per superare le resistenze nelle aziende tradizionali servono figure promotrici dell'innovazione, per esempio nella funzione della produzione che è esposta per natura a un cambiamento tecnologico importante», aggiunge **Giacomo Manara**, docente di Change Management, competenze manageriali e gestione delle risorse umane all'Università Cattolica di Milano. «Nelle pmi il vero traino è il commitment dell'imprenditore, colui che

vede prima degli altri l'opportunità di investire in trasformazione digitale. Poi se l'azienda è già articolata con una prima linea di responsabili funzionali, si può pensare alla creazione di una figura che guidi l'innovazione, ma in senso generale, non solo digitale, e che interagisca con le diverse funzioni. In caso contrario, vedo l'innovazione digitale prevalentemente nell'alveo della funzione Ict, anche se c'è un rapporto a volte controverso tra informatica “tradizionale” e digitale. Le due dimensioni non sempre coincidono, anzi spesso i progetti pilota, per esempio in ambito HR, sono affidati a web designer, nativi digitali, senza progettarli integrati ai sistemi informatici presenti in azienda. Il rischio è di non ottenere il meglio dal digitale, perché si va per macchie di leopardo con piccole incubazioni, sperimentando in funzioni quali marketing, risorse umane e finanza, ma senza un progetto globale di trasformazione digitale».

Se siete piccoli, puntate sulle competenze diffuse

Come e dove si potrebbe collocare una figura che guidi i processi di innovazione e digitalizzazione con tutte queste molteplici abilità, in una piccola azienda che comunque contribuisce al Pil italiano, ma che potrebbe non avere le risorse, né la cultura, per un manager dedicato a questi ambiziosi progetti? Le vie sono diverse, ma ciò che risulta indispensabile è un travaso di sapere e saper fare lungo la popolazione aziendale, per quanto ridotta sia. Serve infatti un mindset aperto all'innovazione, da guidare con criteri di misurazione del valore generato diversi da quelli del controllo classico, perché il livello di rischio e di incertezza è più alto. «Ma non si può fare a meno di innovare processi e prodotti, e a maggior ragione le pmi, che hanno meno margine d'errore, devono dotarsi degli strumenti giusti di valutazione per essere efficaci nei loro investi-

UN IDENTIKIT DELL'INNOVATION MANAGER

Ecco l'identikit dell'Innovation manager, un mix di competenze specialistiche ed esperienza sul campo, in base ai requisiti richiesti per la candidatura all'elenco voluto dal MiSE, che può aiutare anche le aziende a fare chiarezza sui propri bisogni e a orientarsi bene nella ricerca del manager o del consulente più adatto al proprio livello di maturità digitale e alla propria organizzazione, oppure a far crescere in azienda le competenze che servono.

Possono presentare domanda di iscrizione le persone fisiche:

- accreditate in albi o elenchi dei manager dell'innovazione istituiti presso Unioncamere, presso le associazioni di rappresentanza dei manager o presso le organizzazioni partecipate pariteticamente da queste ultime e da associazioni di rappresentanza datoriali;
- accreditate negli elenchi dei manager dell'innovazione istituiti presso le Regioni ai fini dell'erogazione di contributi regionali o comunitari con finalità analoghe a quelle previste dal voucher per consulenza in innovazione.

Possono anche presentare domanda di iscrizione le persone fisiche che risultino in possesso di:

- dottorato di ricerca in settori relativi a una delle aree scientifico-disciplinari di scienze matematiche e informatiche, scienze fisiche, scienze chimiche, scienze biologiche, ingegneria industriale e dell'informazione, scienze economiche e statistiche;
- master universitario di secondo livello in settori relativi a una delle aree scientifico-disciplinari menzionate nel punto precedente, nonché avere svolto in modo documentabile incarichi, per almeno un anno, presso imprese negli ambiti di applicazione delle tecnologie abilitanti impresa 4.0;
- laurea magistrale in settori relativi a una delle aree scientifico-disciplinari menzionate nel primo punto, nonché avere svolto in modo documentabile incarichi, per almeno tre anni, presso imprese negli ambiti di applicazione delle tecnologie abilitanti impresa 4.0;
- esperienza documentabile, per almeno sette anni, di incarichi presso imprese negli ambiti di applicazione delle tecnologie abilitanti impresa 4.0.

Possono infine presentare domanda di iscrizione all'elenco le società operanti nei settori della consulenza, i centri di trasferimento tecnologico in ambito Industria 4.0, i centri di competenza ad alta specializzazione e gli incubatori certificati di startup innovative.

menti sull'innovazione», interviene **Raffaella Manzini**, prorettore alla ricerca della Liuc Business School e direttore del master universitario Next Innovation Management che, da ottobre, ha in aula i futuri Innovation manager. «Le imprese devono anche saper fare scouting delle tecnologie più adatte al proprio ambito aziendale, che sia produzione, marketing, acquisti, logistica. Le nuove tecnologie sono un'opportunità se le scegliamo e le usiamo bene, con l'obiettivo ultimo di ridurre i costi con l'innovazione di processo e di aumentare i ricavi, aprire nuovi mercati ed entrare in aree di business profittevoli con l'innovazione di prodotto/servizio. Per competere non bastano le piccole innovazioni incrementali, serve una mentalità di più lungo periodo diffusa all'interno dell'azienda. Per questo le competenze per l'innovazione devono distribuirsi in modo trasversale sulle diverse figure aziendali, a maggior ragione nelle piccole aziende che non possono permettersi un manager dedicato all'innovazione. Se si vuole fare un salto competitivo, i nuovi assunti dovranno avere anche questo tipo di competenze, che noi insegniamo ai futuri ingegneri della nostra laurea magistrale già da 15 anni».

Dal Temporary all'Innovability manager

Un'altra via possibile, sempre finalizzata ad accompagnare la crescita di competenze interne e a guidare progetti di trasformazione digitale, è quella di un Temporary manager, anche "fractional", cioè a tempo e part-time, così da diluire la presenza nel tempo rispettando i tempi di assimilazione del cambiamento, anche perché le persone sono molto assorbite dall'operatività quotidiana e non sono abituate a fermarsi per "imparare" altro. «Per le aziende più piccole che non hanno né le risorse né l'organizzazione per l'inserimento stabile di un

manager dell'innovazione, una buona soluzione già ampiamente sperimentata in ambito Finance e HR è il Temporary, o Fractional manager, per la gestione di progetti complessi, che viene preferito al consulente perché più orientato al fare e al gestire», racconta **Maurizio Quarta**, Managing Partner di Temporary Management e Capital Advisors. «Nel caso della trasformazione digitale, la complessità è data dal suo impatto su tutti i processi aziendali, dalla maggiore velocità di evoluzione delle tecnologie rispetto all'organizzazione e dal fatto che il cambiamento avvenga attraverso le persone, che sono per lo più "native analogiche", specie nelle pmi dove spesso l'età media è anche abbastanza elevata. Per tutti questi motivi io vedo l'Innovation manager nelle pmi come un bravo leader "analogico", non tanto di estrazione tecnologica o nativo digitale, che anzi aiuti a vincere "il lato oscuro" delle tecnologie nel caso di un'applicazione frettolosa e non ben meditata. Un manager dunque che sappia dialogare con una popolazione che fa fatica a cambiare approccio al lavoro e al business stesso e che sappia guidare il cambiamento. Se i tempi ci sono, questo Fractional può intanto far crescere una giovane risorsa nativa digitale, che ha bisogno di supporto a livello organizzativo, oppure preparare alla gestione dell'innovazione una figura interna che abbia potenziale per mentalità, skill e non sia già totalmente assorbita da altre attività». E c'è chi già vede un'evoluzione del ruolo nell'incorporare le tematiche della sostenibilità come esigenza strategica. «Alcuni Innovation manager stanno evolvendo in Innovability manager, testimoniando che nel prossimo futuro sarà impensabile guardare a una sostenibilità senza innovazione e a un'innovazione che non supporti la sostenibilità sociale e ambientale del modello di business», conclude **Ortenzi**. X