



L'azienda ha definito una Innovation Governance con lo scopo di avviare un cambiamento culturale basato sul miglioramento continuo

De Nora, il futuro è nelle idee

Filippo Ronzani, Innovation & Open Innovation manager: "Da sempre l'azienda investe in innovazione applicata ai prodotti, ai processi e soprattutto alla cultura aziendale. Per questo abbiamo creato una piattaforma per raccogliere le idee dei nostri dipendenti, cercando di farle diventare realtà"

L'azienda

De Nora è stata fondata nel 1923 da Oronzio De Nora.

L'azienda è impegnata nello sviluppo di soluzioni all'avanguardia ed innovative per la realizzazione della transizione energetica verso la decarbonizzazione, abilitare l'economia dell'idrogeno e garantire acqua pulita per tutti, attraverso un utilizzo sostenibile e circolare della risorsa idrica. Le tecnologie di De Nora sono riconosciute come un abilitatore ad alto valore che facilita i processi di trasformazione in molte applicazioni industriali: produzione di prodotti chimici primari, applicazioni elettroniche, purificazione dell'acqua, processi galvanici, stoccaggio di energia, protezione catodica delle infrastrutture e molti altri. Nel corso dell'ultimo decennio, il Gruppo ha avuto un eccezionale track record di crescita organica, sostenuto dall'innovazione e da attività di M&A di successo in diversi paesi.

De Nora ha 24 società operative in 10 Paesi e 5 centri di ricerca e sviluppo in Italia, Stati Uniti e Giappone, che assicurano il continuo miglioramento e ampliamento delle sue tecnologie proprietarie coperte da più di 280 famiglie di brevetti con oltre 2.800 estensioni territoriali. Grazie alla sua presenza capillare e all'ampio portafoglio prodotti, l'Azienda è in grado di servire efficacemente clienti in 100 Paesi, impiegando oltre 2.000 persone in tutto il mondo. Nel 2023 ha prodotto un fatturato di 856 milioni di euro.

Innovation Governance per migliorarsi

De Nora vuole contribuire a un futuro sostenibile e per raggiungere questo obiettivo ha definito una Innovation Governance con lo scopo di guidare tutta l'azienda verso un cambiamento culturale basato sul miglioramento continuo, che crei valore e che favorisca lo sviluppo delle persone, anche attraverso l'implementazione "hands on" di idee innovative.



Dal 2018 l'azienda porta avanti un concetto di Innovation Governance applicata a livello globale: ogni dipendente dell'azienda è incoraggiato a proporre idee di innovazione volte a migliorare qualsiasi aspetto della propria attività. Qualora le idee presentate venissero realizzate e implementate con successo, il dipendente riceve un riconoscimento economico.

Dal 2021 questa iniziativa si è consolidata con l'acquisizione di una piattaforma specializzata (sviluppata dalla software house Hype), denominata Galileo, nella quale si possono inviare le proposte e organizzare i vari passaggi successivi. Questo sistema è volto a incentivare la collaborazione tra team e funzioni diverse in modo che le interazioni tra le varie aree di competenza favoriscano l'innovazione. Il lavoro di squadra è, infatti, un elemento fondamentale per l'implementazione di idee complesse.

Il ruolo degli Innovation Champions

Per poter garantire la partecipazione di tutti i lavoratori, De Nora si affida a un gruppo di 80 Innovation Champions, presenti in tutte le sedi aziendali. I Champion sono dipendenti che hanno varie responsabilità, tra cui quelle di supportare i colleghi locali nel proporre, valutare e implementare idee innovative, e sviluppare e disseminare conoscenza sulla gestione dell'innovazione, allo scopo di migliorare il lavoro di tutti. L'Innovation Champion ha anche piena autonomia di approvazione delle idee con costi di implementazione inferiori a 500 euro, mentre per le idee con costi superiori è necessaria l'approvazione della direzione. La composizione del gruppo di Innovation Champion tiene conto della necessità di avere almeno un champion per sito. La scelta avviene tramite candidatura spontanea di persone motivate a ricoprire il ruolo. I responsabili diretti degli Innovation Champions sono incoraggiati ad assegnare degli obiettivi personali legati all'innovazione, sia nel quadro della loro valutazione di performance sia a livello di sviluppo professionale; per alimentare quest'ultimo, è stato creato un piano di riconoscimento loro dedicato, incentrato sulla crescita personale e lo sviluppo di competenze specifiche di innovazione, leadership e gestione del cambiamento. Gli Innovation Champions sono inoltre responsabili del "deployment" locale della strategia di innovazione del Gruppo.

Strategia di innovazione

La strategia di innovazione aziendale è stata definita seguendo la metodologia Hoshin Kanri, che prevede una pianificazione strategica volta a trasferire e condividere gli obiettivi aziendali a tutti i livelli dell'organizzazione, trasformandoli in progetti operativi e azioni puntuali. Viene definita con una visione di medio-lungo periodo, durante il quale conseguire obiettivi di lungo termine, i cosiddetti "breakthrough targets", e obiettivi strategici annuali, i cosiddetti "target to improve", da raggiungere tramite dettagliati piani d'azione. Gli obiettivi strategici della funzione Innovazione si riassumono in queste aree di azione:

- aumentare costantemente il numero di idee proposte dai dipendenti;
- incrementare la partecipazione globale al processo di innovazione, sia a livello dei singoli partecipanti sia a livello delle singole aziende e sedi del Gruppo;



- migliorare la cultura di innovazione in azienda, rendendo sempre più uniforme la distribuzione delle idee e dei partecipanti tra funzioni e tra sedi.

Vantaggi

La strategia sta ampiamente funzionando, lo dimostrano i dati. Negli ultimi tre anni il numero di idee raccolte è aumentato in maniera significativa: 557 nel 2021, 797 nel 2022, 1298 nel 2023. Così come è aumentato il numero di proponenti: 292 nel 2021, 433 nel 2022, 664 nel 2023.

Molte le idee già realizzate che vanno dall'efficientamento di alcuni processi produttivi al riciclo degli scarti fino alle attività di team building e alla sicurezza e al benessere del lavoratore.

Gli obiettivi e le attività della funzione Innovation sono strettamente legati agli altri target strategici aziendali, in particolari in materia ESG:

- migliorare la cultura e i processi legati alla salute e sicurezza dei dipendenti, verso il target globale di "incidenti zero";
- aumentare le performance ambientali di tutto il gruppo, in termini di consumi energetici, emissioni di gas a effetto serra, consumo di materiali e gestione degli scarti;
- incrementare la prestazione aziendale in ambito Diversity, Equity and Inclusion.

L'Innovation Governance in De Nora rappresenta uno strumento fondamentale per il raggiungimento di obiettivi strategici di business e per rafforzare l'identità comune e il coinvolgimento dei dipendenti.