

INDICE

	PREMESSA	1
	INTRODUZIONE	2
1	SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	4
2	RIFERIMENTI NORMATIVI	4
3	TERMINI E DEFINIZIONI	4
4	CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE	7
4.1	Comprendere l'organizzazione e il suo contesto	7
4.2	Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate (stakeholder) ...	7
4.3	Determinare il campo di applicazione del sistema di gestione della conoscenza ..	7
4.4	Sistema di gestione della conoscenza	7
4.4.1	Generalità	7
4.4.2	Sviluppo della conoscenza	8
4.4.3	Trasmissione e trasformazione della conoscenza	8
4.4.4	Abilitatori della gestione della conoscenza	9
4.5	Cultura di gestione della conoscenza	9
5	LEADERSHIP	10
5.1	Leadership e impegno	10
5.2	Politica	10
5.3	Ruoli, responsabilità e autorità	10
6	PIANIFICAZIONE	11
6.1	Azioni per affrontare rischi e opportunità	11
6.2	Obiettivi della gestione della conoscenza e pianificazione per il loro raggiungimento	11
7	SUPPORTO	12
7.1	Risorse	12
7.2	Competenza	12
7.3	Consapevolezza	12
7.4	Comunicazione	12
7.5	Informazioni documentate	13
7.5.1	Generalità	13
7.5.2	Creazione e aggiornamento	13
7.5.3	Controllo delle informazioni documentate	13
8	ATTIVITÀ OPERATIVE	14
9	VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	14
9.1	Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione	14
9.2	Audit interno	14
9.3	Riesame di direzione	15
10	MIGLIORAMENTO	15
10.1	Non conformità e azioni correttive	15
10.2	Miglioramento continuo	15
APPENDICE (informativa)	A LO SPETTRO DELLA CONOSCENZA — LA GAMMA DELLA GESTIONE DELLA CONOSCENZA	16
APPENDICE (informativa)	B RELAZIONE TRA GESTIONE DELLA CONOSCENZA E DISCIPLINE ADIACENTI	17
APPENDICE (informativa)	C CULTURA DI GESTIONE DELLA CONOSCENZA	19
	BIBLIOGRAFIA	20

QUESTO DOCUMENTO È UNA PREVIEW. RIPRODUZIONE VIETATA

PREMESSA

L'ISO (Organizzazione Internazionale di Normazione) è la federazione mondiale degli organismi di normazione nazionali (membri ISO). L'attività di stesura delle norme internazionali è svolta generalmente attraverso comitati tecnici ISO. Ogni organismo membro interessato ad un argomento per il quale è stato istituito un comitato tecnico ha il diritto di essere rappresentato in tale comitato. Anche le organizzazioni internazionali, governative e non-governative, in collaborazione con l'ISO, partecipano ai suddetti lavori. L'ISO collabora strettamente con l'IEC (Commissione Elettrotecnica Internazionale) su tutti gli argomenti della normazione elettrotecnica.

Le procedure seguite per sviluppare il presente documento, unitamente a quelle seguite per il suo successivo aggiornamento, sono descritte nelle Direttive ISO/IEC, Parte 1. Inoltre si dovrebbe prestare attenzione ai diversi criteri di approvazione necessari per i diversi tipi di documenti ISO. Il presente documento è stato redatto in conformità alle regole editoriali contenute nelle Direttive ISO/IEC, Parte 2. (vedere: www.iso.org/directives).

Si richiama l'attenzione sulla possibilità che alcuni degli elementi del presente documento possano essere oggetto di brevetti. L'ISO non deve essere ritenuto responsabile di aver citato alcuni o tutti questi brevetti. I dettagli sui brevetti identificati durante lo sviluppo del documento sono indicati nell'Introduzione e/o nell'elenco ISO delle dichiarazioni di brevetto ricevute (vedere www.iso.org/patents).

Qualsiasi denominazione commerciale utilizzata nel presente documento costituisce un'informazione fornita a supporto degli utenti e non costituisce un'approvazione.

Per una spiegazione sulla natura volontaria delle norme, sul significato di termini specifici ISO e delle espressioni relative alla valutazione di conformità, nonché informazioni sull'osservanza dell'ISO ai principi dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO) nell'ambito delle barriere tecniche per il commercio (TBT) vedere il seguente URL: www.iso.org/iso/foreword.html.

Il presente documento è stato elaborato dal comitato tecnico ISO/TC 260, "Human resource management".

Qualsiasi riscontro o quesito relativo al presente documento dovrebbe essere indirizzato all'organismo di normazione dell'utilizzatore. Un elenco completo di tali organismi è disponibile all'indirizzo: www.iso.org/members.html.

INTRODUZIONE

0.1

Finalità

La finalità della presente norma ISO sui sistemi di gestione relativa alla gestione della conoscenza è essere di supporto alle organizzazioni nello sviluppo di un sistema di gestione che promuova efficacemente e consenta la creazione di valore attraverso la conoscenza.

La gestione della conoscenza è una disciplina focalizzata sui modi in cui le organizzazioni creano e utilizzano la conoscenza. La gestione della conoscenza non ha una definizione unica accettata e non vi sono norme globali antecedenti la presente norma sui sistemi di gestione. Esistono numerosi e ben noti ostacoli a una gestione della conoscenza di successo che occorre ancora superare, molta confusione con altre discipline quali la gestione delle informazioni, e molte idee errate su come effettuare la gestione della conoscenza, per esempio la convinzione che il semplice acquisto di un sistema tecnologico è sufficiente a far sì che la gestione della conoscenza aggiunga valore.

Ciascuna organizzazione costruisce un approccio di gestione della conoscenza, in relazione al proprio ambiente di business e operativo, che riflette le proprie specifiche esigenze e gli esiti desiderati.

L'intento del presente documento è fissare dei principi e requisiti solidi di gestione della conoscenza

- a) come guida per organizzazioni che mirano ad essere competenti nell'ottimizzare il valore della conoscenza organizzativa;
- b) come base per svolgere attività di audit, certificare, valutare e riconoscere tali organizzazioni competenti da parte di organismi di auditing interni ed esterni riconosciuti.

0.2

L'importanza della gestione della conoscenza

- a) Lo scopo del lavoro è produrre dei risultati di valore. I risultati di valore sono derivati dalla conoscenza applicata. La conoscenza organizzativa sta diventando un elemento distintivo chiave per l'efficacia, una maggiore collaborazione e la competizione.
- b) Il lavoro relativo alla conoscenza sta diventando sempre più importante in molte società e organizzazioni. Numerose economie aspirano a diventare economie della conoscenza, dove la conoscenza è la principale fonte di ricchezza. In questo contesto, la conoscenza diventa un bene fondamentale per le organizzazioni. La conoscenza è particolarmente importante in molte aree: consente di prendere decisioni efficaci, è di supporto all'efficienza dei processi e contribuisce al loro potenziamento, crea resilienza e adattabilità, crea un vantaggio competitivo e può persino diventare un prodotto a pieno titolo.
- c) Un maggiore accesso alla conoscenza crea delle opportunità per lo sviluppo professionale delle persone nell'organizzazione attraverso l'apprendimento, pratiche e scambi.
- d) Le organizzazioni non possono più affidarsi alla diffusione spontanea della conoscenza per tenersi al passo con il cambiamento. È invece necessario che la conoscenza sia deliberatamente creata, consolidata, applicata e riutilizzata più rapidamente rispetto alla velocità del cambiamento.
- e) Organizzazioni geograficamente dislocate e decentralizzate, che svolgono gli stessi processi e forniscono gli stessi servizi in vari luoghi, possono trarre un enorme vantaggio dalla condivisione di pratiche, competenze e insegnamenti oltre i confini delle organizzazioni.
- f) L'uscita e il ricambio della forza lavoro nella società attuale ha delle implicazioni per quanto riguarda la gestione della conoscenza. In numerose organizzazioni, la conoscenza critica è spesso tenuta segregata e/o detenuta da esperti, con il rischio che vada persa quando l'organizzazione cambia o tali esperti se ne vanno.
- g) Una gestione della conoscenza efficace promuove la collaborazione tra diverse organizzazioni per conseguire obiettivi condivisi.

La conoscenza è un bene intangibile dell'organizzazione che necessita di essere gestito come qualsiasi altro bene. Necessita di essere sviluppata, consolidata, conservata, condivisa, adattata e applicata in modo che i lavoratori possano prendere decisioni efficaci e intraprendere azioni allineate, risolvendo i problemi sulla base dell'esperienza del passato e di nuove visioni del futuro. La gestione della conoscenza è un approccio olistico per migliorare l'apprendimento e l'efficacia attraverso l'ottimizzazione dell'uso della conoscenza, al fine di creare valore per l'organizzazione. La gestione della conoscenza è di supporto alle strategie di processo e sviluppo esistenti. Come tale, necessita di essere integrata con altre funzioni dell'organizzazione.

0.3

Principi guida

- a) Natura della conoscenza: la conoscenza è intangibile e complessa; è creata dalle persone.
- b) Valore: la conoscenza è una fonte chiave di valore affinché le organizzazioni soddisfino i propri obiettivi. Il valore determinabile della conoscenza consiste nel suo impatto su finalità, visione, obiettivi, politiche, processi e prestazioni organizzativi. La gestione della conoscenza è un mezzo per liberare il potenziale valore della conoscenza.
- c) Focalizzazione: la gestione della conoscenza serve gli obiettivi, le strategie e le esigenze organizzativi.
- d) Adattività: non esiste una soluzione di gestione della conoscenza che sia adatta a tutte le organizzazioni in tutti i contesti. Le organizzazioni possono sviluppare il proprio approccio al campo di applicazione della conoscenza e alla gestione della conoscenza e le modalità per attuare tali sforzi, sulla base delle esigenze e del contesto.
- e) Comprensione condivisa: le persone creano la propria conoscenza attraverso la propria comprensione degli input che ricevono. Per una comprensione condivisa, la gestione della conoscenza dovrebbe comprendere interazioni tra le persone, utilizzando contenuti, processi e tecnologie ove del caso.
- f) Ambiente: la conoscenza non è gestita direttamente; la gestione della conoscenza si focalizza sulla gestione dell'ambiente lavorativo, coltivando in questo modo il ciclo vitale della conoscenza.
- g) Cultura: la cultura è un elemento critico per l'efficacia della gestione della conoscenza.
- h) Iteratività: la gestione della conoscenza dovrebbe essere strutturata in fasi, incorporando cicli di apprendimento e informazioni di ritorno.

0.4

Gamma della gestione della conoscenza

La gestione della conoscenza varia tra organizzazioni differenti.

L'appendice A spiega la gamma, considerando i vari stati della conoscenza come un continuum.

L'appendice B spiega le aree di interesse della gestione della conoscenza, confrontandola con discipline adiacenti.

0.5

Riassunto

Il presente documento definisce i requisiti per i sistemi di gestione della conoscenza nelle organizzazioni, promettendo un'attuazione di successo della gestione della conoscenza. Il presente documento, tuttavia, mantiene la flessibilità all'interno del contesto dei requisiti che consentono la conformità per ciascun tipo di organizzazione e l'allineamento con tutte le caratteristiche ed esigenze.

SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

Il presente documento stabilisce i requisiti e fornisce le linee guida per stabilire, attuare, mantenere, riesaminare e migliorare un sistema efficace di gestione per la gestione della conoscenza nelle organizzazioni. Tutti i requisiti del presente documento sono applicabili a qualsiasi organizzazione, indipendentemente dal tipo o dalla dimensione, o dai prodotti e servizi forniti.

RIFERIMENTI NORMATIVI

Il presente documento non contiene riferimenti normativi.

TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento, si applicano i termini e le definizioni seguenti.

ISO e IEC hanno banche dati terminologiche per l'utilizzo nella normazione ai seguenti indirizzi:

- ISO Online browsing platform: visitabile all'indirizzo <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: visitabile all'indirizzo <http://www.electropedia.org/>

organizzazione: Persona o gruppo di persone avente funzioni proprie con responsabilità, autorità e relazioni per conseguire i propri *obiettivi* (punto 3.8).

Nota Il concetto di organizzazione comprende, in termini non esaustivi, singoli operatori, società, gruppi, aziende, imprese, autorità, partnership, enti di beneficenza o istituzioni, o loro parti o combinazioni, costituiti in persona giuridica o meno, pubblici o privati.

parte interessata (termine preferito); stakeholder (termine ammesso): Persona oppure *organizzazione* (punto 3.1) che può influenzare, essere influenzata, o percepire se stessa come influenzata da una decisione o attività.

Nota Chiunque è potenzialmente una parte interessata nella gestione della conoscenza. Iniziative specifiche di gestione della conoscenza coinvolgono parti interessate specifiche. Per esempio lavoratori, alta direzione, responsabili di progetti/reparti/flussi di lavoro, clienti esterni, investitori, partner e fornitori.

requisito: Esigenza o aspettativa che può essere esplicita, generalmente implicita, oppure obbligatoria.

Nota 1 "Generalmente implicita" significa che è uso o prassi comune, per l'organizzazione e per le parti interessate, che l'esigenza o l'aspettativa in esame sia implicita.

Nota 2 Un requisito esplicito è un requisito che è specificato, per esempio, in *informazioni documentate* (punto 3.11).

sistema di gestione: Insieme di elementi correlati o interagenti di un'*organizzazione* (punto 3.1) finalizzato a stabilire *politiche* (punto 3.7), *obiettivi* (punto 3.8) e *processi* (punto 3.12) per conseguire tali *obiettivi*.

Nota 1 Un sistema di gestione può riferirsi a una o più discipline.

Nota 2 Gli elementi del sistema comprendono la struttura, i ruoli e le responsabilità, la pianificazione e il funzionamento dell'organizzazione.

Nota 3 Il campo di applicazione di un sistema di gestione può comprendere l'intera organizzazione, funzioni specifiche ed identificate dell'organizzazione, settori specifici ed identificati dell'organizzazione, oppure una o più funzioni nell'ambito di un gruppo di organizzazioni.

Nota 4 Un sistema può comprendere dinamiche e comportamenti umani e di gruppo.

alta direzione: Persona o gruppo di persone che, al livello più elevato, guidano e tengono sotto controllo un'*organizzazione* (punto 3.1).

Nota 1 L'alta direzione ha il potere di delegare le autorità e mettere a disposizione le risorse all'interno dell'*organizzazione*.