

INDICE

	PREMESSA ISO	1
0	INTRODUZIONE	2
figura 1	Rappresentazione del quadro di riferimento del sistema di gestione dell'innovazione con riferimenti ai punti del presente documento	3
1	SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	5
2	RIFERIMENTI NORMATIVI	6
3	TERMINI E DEFINIZIONI	6
4	CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE	6
4.1	Comprendere l'organizzazione e il suo contesto	6
4.1.1	Generalità	6
4.1.2	Fattori esterni	7
4.1.3	Fattori interni	7
4.2	Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate	7
4.3	Determinare il campo di applicazione del sistema di gestione dell'innovazione	8
4.4	Stabilire il sistema di gestione dell'innovazione	8
4.4.1	Generalità	8
4.4.2	Cultura	8
4.4.3	Collaborazione	9
5	LEADERSHIP	10
5.1	Leadership e impegno	10
5.1.1	Generalità	10
5.1.2	Focalizzazione sulla realizzazione di valore	11
5.1.3	<i>Vision</i> per l'innovazione	11
5.1.4	Strategia per l'innovazione	11
5.2	Politica per l'innovazione	12
5.2.1	Stabilire la politica per l'innovazione	12
5.2.2	Comunicare la politica per l'innovazione	12
5.3	Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione	12
6	PIANIFICAZIONE	13
6.1	Azioni per affrontare opportunità e rischi	13
6.2	Obiettivi per l'innovazione e pianificazione per il loro raggiungimento	13
6.2.1	Obiettivi per l'innovazione	13
6.2.2	Pianificazione per il raggiungimento degli obiettivi	13
6.3	Strutture organizzative	14
6.4	Portafogli per l'innovazione	14
7	SUPPORTO	15
7.1	Risorse	15
7.1.1	Generalità	15
7.1.2	Persone	15
7.1.3	Tempo	15
7.1.4	Conoscenza	16
7.1.5	Forme di finanziamento	16
7.1.6	Infrastruttura	17
7.2	Competenza	17
7.3	Consapevolezza	18
7.4	Comunicazione	18

7.5	Informazioni documentate	19
7.5.1	Generalità	19
7.5.2	Creazione e aggiornamento	19
7.5.3	Controllo delle informazioni documentate	19
7.6	Strumenti e metodi	20
7.7	Gestione dell' <i>intelligence</i> strategica	20
7.8	Gestione della proprietà intellettuale	21
8	ATTIVITÀ OPERATIVE	22
8.1	Pianificazione e controllo operativi	22
8.2	Iniziative per l'innovazione	22
8.3	Processi di innovazione	23
8.3.1	Generalità	23
figura 2	Processi di innovazione	23
8.3.2	Identificazione delle opportunità	24
8.3.3	Creazione dei <i>concept</i>	24
8.3.4	Validazione dei <i>concept</i>	25
8.3.5	Sviluppo delle soluzioni	25
8.3.6	Implementazione delle soluzioni	26
9	VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	26
9.1	Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione	26
9.1.1	Generalità	26
9.1.2	Analisi e valutazione	27
9.2	Audit interno	27
9.3	Riesame di direzione	28
9.3.1	Generalità	28
9.3.2	Input al riesame di direzione	28
9.3.3	Output del riesame di direzione	29
10	MIGLIORAMENTO	29
10.1	Generalità	29
10.2	Scostamenti, non conformità e azioni correttive	29
10.3	Miglioramento continuo	30
	BIBLIOGRAFIA	31

PREMESSA ISO

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. In particolare, si dovrebbe prestare attenzione ai diversi criteri di approvazione necessari per i diversi tipi di documenti. 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 ritenuta responsabile di aver identificato alcuni o tutti questi brevetti. I dettagli sugli eventuali 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 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 comitato tecnico responsabile del presente documento è l'ISO/TC 279, *Innovation 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.

0 INTRODUZIONE

0.1 Generalità

La capacità di innovare di un'organizzazione è riconosciuta come il fattore chiave per una crescita durevole, la redditività economica, un maggiore benessere e lo sviluppo della società.

La capacità di innovazione di un'organizzazione comprende l'abilità di comprendere e rispondere alle mutevoli condizioni del proprio contesto, al fine di perseguire nuove opportunità, di fare leva sulla conoscenza e sulla creatività delle persone all'interno dell'organizzazione stessa, anche in collaborazione con le parti interessate esterne.

Un'organizzazione può innovare in modo più efficace ed efficiente se tutte le attività richieste e gli altri elementi correlati o interagenti, sono gestiti come un sistema.

Un sistema di gestione dell'innovazione guida l'organizzazione nella determinazione della propria vision, strategia, politica e obiettivi per l'innovazione e nella definizione del supporto e dei processi necessari a conseguire gli esiti attesi.

I potenziali benefici relativi all'attuazione di un sistema di gestione dell'innovazione, in conformità al presente documento, sono:

- a) maggiore capacità di gestione dell'incertezza;
- b) maggiore crescita, ricavi, profittabilità e competitività;
- c) riduzione dei costi e degli sprechi, nonché una maggiore produttività ed efficienza delle risorse;
- d) maggiore sostenibilità e resilienza;
- e) aumento della soddisfazione da parte di utilizzatori, clienti, cittadini e altre parti interessate;
- f) rinnovo nel tempo del portafoglio delle offerte;
- g) persone attivamente coinvolte e responsabilizzate all'interno dell'organizzazione;
- h) maggiore capacità di attrarre partner, collaboratori e finanziamenti;
- i) aumento della reputazione e della valorizzazione dell'organizzazione;
- j) facilitazione della conformità (*compliance*) a regolamenti e ad altri requisiti pertinenti.

0.2 Principi di gestione dell'innovazione

Il presente documento è basato sui principi di gestione dell'innovazione. Ogni principio (di gestione dell'innovazione) comprende una enunciazione del principio stesso, un fondamento logico del motivo per cui esso è importante per l'organizzazione, alcuni esempi dei benefici ad esso associati e, infine, alcuni esempi di azioni che l'organizzazione può intraprendere al fine di migliorare le proprie prestazioni attraverso l'applicazione del principio.

I seguenti principi costituiscono il fondamento del sistema di gestione dell'innovazione:

- a) realizzazione di valore;
- b) leader orientati al futuro;
- c) direzione strategica;
- d) cultura;
- e) sfruttamento delle intuizioni^{*)} (*insight*);
- f) gestione dell'incertezza;
- g) adattabilità;
- h) approccio sistemico.

I principi possono essere considerati come un insieme aperto, da integrare e adattare all'interno dell'organizzazione.

^{*)} Nota nazionale - Il termine "intuizione", traduzione del termine inglese "*insight*", è da intendersi come una "conoscenza profonda, intuitiva e distintiva, circa un determinato oggetto d'indagine".

0.3 Sistema di gestione dell'innovazione

0.3.1 Generalità

Un sistema di gestione dell'innovazione è un insieme di elementi correlati e interagenti, finalizzato alla realizzazione di valore. Esso propone un quadro di riferimento e un vocabolario per sviluppare e implementare**) le capacità di innovazione, valutare le prestazioni e conseguire gli esiti attesi.

Gli elementi possono essere adottati con gradualità ai fini dell'attuazione del sistema, in funzione del particolare contesto e delle circostanze relativi all'organizzazione. Si possono conseguire migliori benefici quando l'organizzazione adotta tutti gli elementi del sistema di gestione dell'innovazione.

In definitiva, l'efficace attuazione del sistema di gestione dell'innovazione poggia sull'impegno da parte dell'alta direzione e sull'abilità dei leader di promuovere le capacità di innovazione e una cultura in grado di supportare le attività di innovazione.

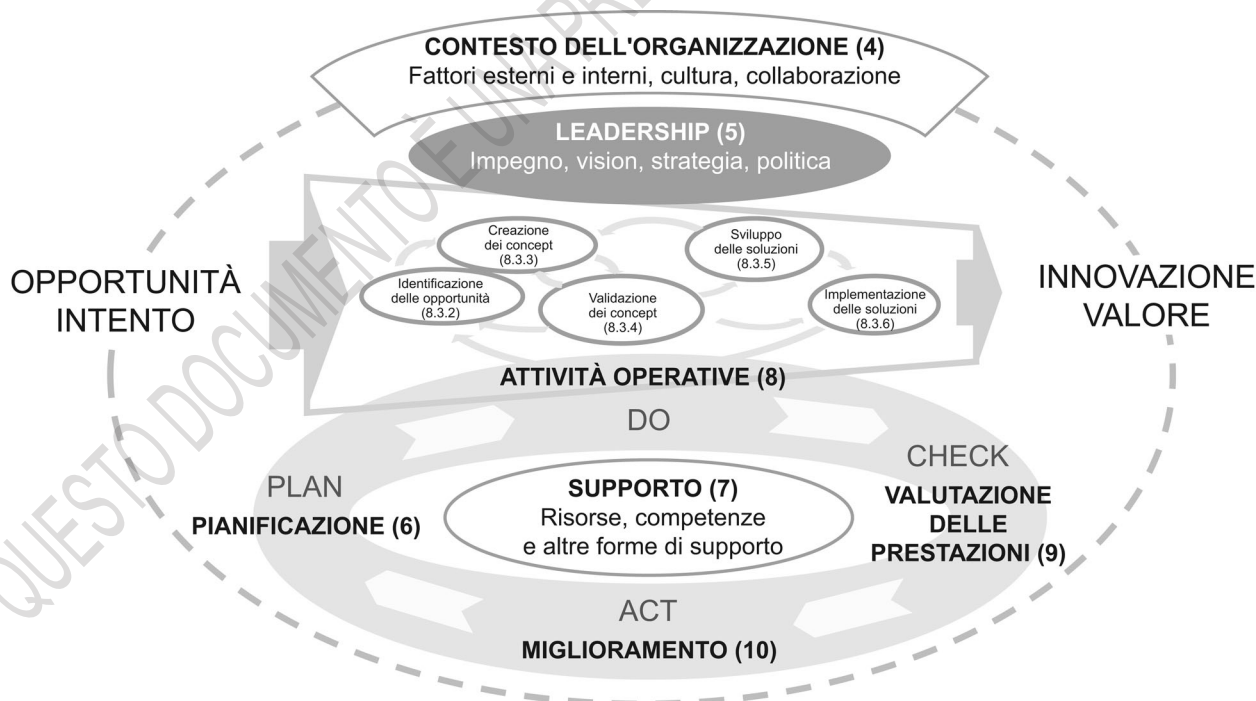
0.3.2 Ciclo *Plan-Do-Check-Act*

Il ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) permette il miglioramento continuo del sistema di gestione dell'innovazione al fine di assicurare che le iniziative ed i processi di innovazione siano adeguatamente supportati, dotati di risorse e gestiti, e che le opportunità ed i rischi siano identificati e affrontati dall'organizzazione.

Il ciclo PDCA può essere applicato al sistema di gestione dell'innovazione nel suo insieme o a sue parti. La figura 1 illustra come i punti da 4 a 10 possano essere raggruppati in relazione al ciclo PDCA. Il ciclo è istruito e indirizzato dal contesto dell'organizzazione (punto 4) e dalla relativa leadership (punto 5).

figura 1

Rappresentazione del quadro di riferimento del sistema di gestione dell'innovazione con riferimenti ai punti del presente documento



**) Nota nazionale - Il verbo "implementare" è la traduzione del verbo inglese "(to) deploy".

Il ciclo PDCA può essere brevemente descritto come segue:

- a) *Plan* (Pianificare): stabilire gli obiettivi e determinare le azioni necessarie per affrontare le opportunità ed i rischi (punto 6);
- b) *Do* (Fare): attuare ciò che è stato pianificato in termini di supporto e attività operative (punti 7 e 8);
- c) *Check* (Verificare): monitorare e (quando applicabile) misurare i risultati a fronte degli obiettivi (punto 9);
- d) *Act* (Agire): intraprendere azioni per migliorare in modo continuo le prestazioni del sistema di gestione dell'innovazione (punto 10).

0.3.3

Gestione di incertezza e rischi

Le attività di innovazione sono chiamate ad affrontare un elevato livello di variabilità e di incertezza, in particolare durante le prime fasi creative. Esse sono di natura esplorativa e caratterizzate da ricerca, sperimentazione e apprendimento. All'avanzare del processo, si ottiene conoscenza e l'incertezza si riduce.

Le iniziative per l'innovazione implicano l'assunzione di rischi e non tutte porteranno ad un'effettiva innovazione. Iniziative interrotte sono parte integrante dei processi e fonti di apprendimento che possono costituire la base per future iniziative per l'innovazione.

Il livello di rischio accettabile è funzione dell'ambizione relativa all'innovazione, delle capacità dell'organizzazione e dei tipi di innovazione considerati dall'organizzazione stessa. La gestione dei rischi può essere affrontata secondo differenti approcci, per esempio apprendimento iterativo, l'avvio di partnership o la diversificazione del portafoglio con differenti livelli di rischio. Un approccio sistemico è fondamentale per comprendere le interdipendenze e gestire le incertezze.

Le iniziative per l'innovazione possono essere attuate attraverso processi che identificano le opportunità, creano e validano i *concept*^{***}, sviluppano e implementano soluzioni. Questi processi di innovazione sono attuati iterativamente e spesso in una sequenza non lineare. È necessario che siano flessibili e adattabili ai tipi di innovazione che l'organizzazione intende perseguire.

Le organizzazioni possono stabilire strutture unificate o separate, per attuare le attività di innovazione. Ciò può richiedere differenti stili di leadership, competenze e cultura. L'attuazione di un sistema di gestione dell'innovazione può incoraggiare l'organizzazione a mettere in discussione lo status quo, nonché assunti e configurazioni organizzative consolidate. Ciò può supportare l'organizzazione a gestire le incertezze ed i rischi in maniera più efficace.

0.4

Relazione con le altre norme di sistemi di gestione

Il presente documento applica il quadro di riferimento sviluppato da ISO per migliorare l'allineamento tra le proprie norme internazionali di sistemi di gestione (vedere Direttive ISO/IEC, Parte 1, Supplemento Consolidato ISO, Appendice SL). Tale quadro di riferimento consente ad un'organizzazione di allineare o integrare il proprio sistema di gestione dell'innovazione con la guida o i requisiti di altre norme di sistemi di gestione.

***) Nota nazionale - Durante il processo di traduzione della presente norma si è optato per non tradurre il termine inglese "*concept*". Il significato del termine in esame è quello di prima concettualizzazione ed eventuale prototipazione della nuova entità (per esempio, prodotto, processo, servizio, modello, ecc.).

Il presente documento si relaziona con la famiglia di norme ISO 56000, sviluppate da ISO/TC 279, come segue:

- a) ISO 56000¹⁾ "*Gestione dell'innovazione - Fondamenti e vocabolario*" fornisce le informazioni di base essenziali per la corretta comprensione e attuazione del presente documento;
- b) ISO TR 56004 "*Valutazione (Assessment) della gestione dell'innovazione - Guida*" fornisce una guida per le organizzazioni al fine di pianificare, attuare e gestire le attività successive (*follow-up*) ad una valutazione (*assessment*) della gestione dell'innovazione;
- c) ISO 56003 "*Gestione dell'innovazione - Strumenti e metodi per le partnership per l'innovazione - Guida*";
- d) e le successive norme che forniscono una guida sugli strumenti e metodi per supportare l'attuazione di un sistema di gestione dell'innovazione.

L'attuazione di un sistema di gestione dell'innovazione efficace ed efficiente può avere un impatto su, o essere direttamente influenzato da, altri sistemi di gestione e può richiedere un'integrazione a vari livelli.

Le norme di sistemi di gestione si completano vicendevolmente ma possono anche essere utilizzate in modo indipendente. Il presente documento può essere attuato assieme ad altre norme di sistemi di gestione, aiutando le organizzazioni a bilanciare lo sfruttamento dell'offerta e delle attività operative esistenti, con l'esplorazione e l'introduzione di nuove offerte. Le organizzazioni possono cercare un bilanciamento tra la presente guida relativa, al sistema di gestione per l'innovazione, e altre norme di sistemi di gestione. Le organizzazioni che non hanno ancora adottato altre norme di sistemi di gestione possono adottare il presente documento come una guida a sé stante, all'interno della propria struttura organizzativa.

1

SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

1.1

Il presente documento fornisce una guida per l'istituzione, attuazione, mantenimento e miglioramento continuo di un sistema di gestione dell'innovazione, ai fini del suo utilizzo in tutte le organizzazioni consolidate. Esso è applicabile per:

- a) organizzazioni alla ricerca del successo durevole attraverso lo sviluppo e la dimostrazione della loro capacità di gestire efficacemente le proprie attività di innovazione, al fine di conseguire gli esiti attesi;
- b) utilizzatori, clienti e altre parti interessate alla ricerca di fiducia nelle capacità di innovazione di un'organizzazione;
- c) organizzazioni e parti interessate che intendono migliorare la propria comunicazione attraverso una comprensione comune di ciò che costituisce un sistema di gestione dell'innovazione;
- d) fornitori di servizi di formazione, valutazione (*assessment*) o consulenza in materia di gestione dell'innovazione e sistemi di gestione dell'innovazione;
- e) responsabili delle politiche (*policy makers*), che mirano ad una maggiore efficacia dei programmi di supporto finalizzati ad accrescere le capacità di innovazione e la competitività delle organizzazioni, nonché lo sviluppo sociale.

1.2

Tutte le linee guida specificate nel presente documento sono di tipo generale e previste per essere applicabili a:

- a) tutti i tipi di organizzazione, indipendentemente da tipo, settore o dimensione. Il documento è focalizzato su organizzazioni consolidate, nella consapevolezza che sia le organizzazioni temporanee sia le *start-up* possano anch'esse trarre beneficio dall'applicazione, in tutto o in parte, delle presenti linee guida;

1) In fase di elaborazione. Stadio raggiunto al momento della pubblicazione della presente norma: ISO/DIS 56000.

- b) tutti i tipi di innovazione, per esempio di prodotto, servizio, modello e metodo, spaziando da innovazioni di tipo incrementale ad innovazioni di tipo radicale;
- c) tutti i tipi di approccio, per esempio innovazione interna e *open innovation*, attività relative a *user-driven innovation* ****), *market-driven innovation* *****), *technology-driven innovation* *****) e *design-driven innovation* *****).

Il presente documento non prescrive specifiche attività nell'ambito dell'organizzazione, fornendo piuttosto una guida di alto livello. Esso non prescrive requisiti, ovvero specifici strumenti o metodi per le attività di innovazione.

2

RIFERIMENTI NORMATIVI

Nel testo si fa riferimento ai seguenti documenti in modo tale che il loro contenuto, in tutto o in parte, costituisca dei requisiti del presente documento. Per quanto riguarda i riferimenti datati, si applica esclusivamente l'edizione citata. Per i riferimenti non datati vale l'ultima edizione del documento a cui si fa riferimento (compresi gli aggiornamenti).

ISO 56000 Innovation management - Fundamentals and vocabulary

3

TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento si applicano i termini e le definizioni di cui alla ISO 56000. Per l'utilizzo in ambito normativo ISO e IEC dispongono di banche dati terminologiche ai seguenti indirizzi:

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

4

CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE

4.1

Comprendere l'organizzazione e il suo contesto

4.1.1

Generalità

L'organizzazione dovrebbe determinare con regolarità:

- a) i fattori esterni e interni che sono rilevanti per le sue finalità e che influenzano la sua capacità di conseguire gli esiti attesi per il proprio sistema di gestione dell'innovazione;
- b) le aree di opportunità per la potenziale realizzazione di valore.

****) Nota nazionale - Durante il processo di traduzione della presente norma si è optato per non tradurre i principali tipi di innovazione. Il significato del termine in esame è quello di "innovazione guidata dall'utente".

*****) Nota nazionale - Durante il processo di traduzione della presente norma si è optato per non tradurre i principali tipi di innovazione. Il significato del termine in esame è quello di "innovazione guidata dal mercato".

*****) Nota nazionale - Durante il processo di traduzione della presente norma si è optato per non tradurre i principali tipi di innovazione. Il significato del termine in esame è quello di "innovazione guidata dalla tecnologia".

*****) Nota nazionale - Durante il processo di traduzione della presente norma si è optato per non tradurre i principali tipi di innovazione. Il significato del termine in esame è quello di "innovazione di significato".