
INDICE

| | | |
|----------|---|----|
| | PREMESSA CEN | 1 |
| | PREMESSA ISO | 2 |
| | INTRODUZIONE | 3 |
| figura 1 | Rappresentazione del sistema di gestione per l'innovazione con riferimenti ai punti del presente documento | 4 |
| figura 2 | Rappresentazione dei livelli di gestione e delle loro relazioni con riferimenti ai punti del presente documento | 6 |
| 1 | SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE | 7 |
| 2 | RIFERIMENTI NORMATIVI | 7 |
| 3 | TERMINI E DEFINIZIONI | 7 |
| 4 | CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE | 9 |
| 4.1 | Comprendere l'organizzazione e il suo contesto | 9 |
| 4.2 | Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate | 10 |
| 4.3 | Determinare il campo di applicazione del sistema di gestione per l'innovazione | 10 |
| 4.3.1 | Intento di innovazione | 10 |
| 4.3.2 | Campo di applicazione del sistema di gestione per l'innovazione | 10 |
| 4.4 | Sistema di gestione per l'innovazione | 10 |
| 5 | LEADERSHIP | 11 |
| 5.1 | Leadership e impegno | 11 |
| 5.1.1 | Generalità | 11 |
| 5.1.2 | Focus sulla realizzazione di valore | 11 |
| 5.1.3 | Gestione del cambiamento | 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 | Strategia per l'innovazione | 12 |
| 5.3.1 | Stabilire la strategia per l'innovazione | 12 |
| 5.3.2 | Comunicare la strategia per l'innovazione | 12 |
| 5.4 | Cultura dell'innovazione | 13 |
| 5.5 | Ruoli, responsabilità e autorità | 13 |
| 6 | PIANIFICAZIONE | 14 |
| 6.1 | Azioni per affrontare rischi e opportunità | 14 |
| 6.1.1 | Generalità | 14 |
| 6.1.2 | Azioni di pianificazione | 14 |
| 6.2 | Obiettivi per l'innovazione e pianificazione per il loro raggiungimento | 14 |
| 6.2.1 | Obiettivi per l'innovazione | 14 |
| 6.2.2 | Pianificazione per raggiungere gli obiettivi | 14 |
| 6.3 | Pianificazione delle modifiche | 15 |
| 6.4 | Portafoglio per l'innovazione | 15 |
| 6.5 | Strutture organizzative | 15 |
| 6.6 | Collaborazione | 15 |
| 7 | SUPPORTO | 16 |
| 7.1 | Risorse | 16 |
| 7.1.1 | Generalità | 16 |
| 7.1.2 | Personne | 16 |

| | | |
|------------------|--|-----------|
| 7.1.3 | Tempo | 16 |
| 7.1.4 | Risorse finanziarie..... | 16 |
| 7.1.5 | Infrastruttura..... | 16 |
| 7.1.6 | Conoscenza | 17 |
| 7.1.7 | Proprietà intellettuale | 17 |
| 7.1.8 | Strumenti e metodi..... | 17 |
| 7.2 | Competenza..... | 17 |
| 7.3 | Consapevolezza..... | 18 |
| 7.4 | Comunicazione..... | 18 |
| 7.5 | Informazioni documentate | 18 |
| 7.5.1 | Generalità | 18 |
| 7.5.2 | Creazione e aggiornamento delle informazioni documentate | 18 |
| 7.5.3 | Controllo delle informazioni documentate..... | 18 |
| 8 | ATTIVITÀ OPERATIVE | 19 |
| 8.1 | Pianificazione e controllo operativi..... | 19 |
| 8.2 | Iniziative per l'innovazione..... | 19 |
| 8.3 | Processi di innovazione | 20 |
| 8.3.1 | Generalità | 20 |
| 8.3.2 | Identificazione delle opportunità..... | 20 |
| 8.3.3 | Creazione dei concept..... | 20 |
| 8.3.4 | Validazione dei concept..... | 21 |
| 8.3.5 | Sviluppo delle soluzioni..... | 21 |
| 8.3.6 | Implementazione delle soluzioni | 21 |
| 9 | VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI | 22 |
| 9.1 | Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione | 22 |
| 9.1.1 | Generalità | 22 |
| 9.1.2 | Analisi e valutazione..... | 22 |
| 9.2 | Audit interno | 22 |
| 9.2.1 | Generalità | 22 |
| 9.2.2 | Programma di audit interno | 22 |
| 9.3 | Riesame di direzione | 23 |
| 9.3.1 | Generalità | 23 |
| 9.3.2 | Elementi in ingresso al riesame di direzione..... | 23 |
| 9.3.3 | Risultati del riesame di direzione | 23 |
| 10 | MIGLIORAMENTO | 23 |
| 10.1 | Miglioramento continuo | 23 |
| 10.2 | Non conformità e azioni correttive | 23 |
| APPENDICE | A | |
| (informativa) | ALTRÉ NORME RELATIVE ALLA GESTIONE PER L'INNOVAZIONE SVILUPPATE DAL COMITATO TECNICO ISO/TC 279 | 25 |
| | BIBLIOGRAFIA | 26 |

PREMESSA CEN

Il presente documento (EN ISO 56001:2024) è stato elaborato dal Comitato Tecnico ISO/TC 279 "Innovation management", in collaborazione con il Comitato Tecnico CEN/TC 389 "Innovation Management", la cui segreteria è affidata all'UNE.

Alla presente norma europea deve essere attribuito lo status di norma nazionale, o mediante pubblicazione di un testo identico o mediante notifica di adozione, al più tardi entro marzo 2025, e le norme nazionali in contrasto devono essere ritirate al più tardi entro marzo 2025.

Si richiama l'attenzione alla possibilità che alcuni degli elementi del presente documento possano essere oggetto di brevetti. Il CEN non deve essere ritenuto responsabile di avere citato tali brevetti.

Qualsiasi commento o richiesta sul presente documento dovrebbe essere rivolta al proprio ente di normazione nazionale. Una lista completa di tali enti è disponibile nel sito web del CEN.

In conformità alle Regole Comuni CEN/CENELEC, gli enti nazionali di normazione dei seguenti Paesi sono tenuti a recepire la presente norma europea: Austria, Belgio, Bulgaria, Cipro, Croazia, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Irlanda, Islanda, Italia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Malta, Norvegia, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Regno Unito, Repubblica Ceca, Repubblica di Nord della Macedonia, Romania, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Spagna, Svezia, Svizzera, Turchia e Ungheria.

NOTIFICA DI ADOZIONE

Il testo della ISO 56001:2024 è stato approvato dal CEN come EN ISO 56001:2024 senza alcuna modifica.

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 ISO. Il presente documento è stato redatto in conformità alle regole editoriali contenute nelle Direttive ISO/IEC, Parte 2. (vedere www.iso.org/directives).

L'ISO richiama l'attenzione sulla possibilità che l'attuazione del presente documento possa comportare l'utilizzo di (un) brevetto(i). L'ISO non prende posizione in merito all'evidenza, alla validità o all'applicabilità di brevetti rivendicati a tal proposito. Alla data di pubblicazione del presente documento, l'ISO non ha ricevuto alcuna notifica di brevetti che potrebbero essere richiesti per l'attuazione del presente documento. Tuttavia, si avvisano gli attuatori che queste informazioni potrebbero non corrispondere a quelle più recenti, che possono essere ottenute dal database dei brevetti disponibile all'indirizzo www.iso.org/patents. L'ISO non deve essere ritenuto responsabile di aver citato alcuni o tutti questi brevetti.

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 redatto dal Comitato Tecnico ISO/TC 279, *Innovation management*, in collaborazione con il Comitato tecnico del Comitato europeo di normazione (CEN) CEN/TC 389, *Innovation Management*, in conformità all'Accordo sulla cooperazione tecnica tra ISO e CEN (Accordo di Vienna).

Qualsiasi commento o richiesta sul presente documento dovrebbe essere rivolta al proprio ente di normazione nazionale. Una lista completa di tali enti è disponibile al sito www.iso.org/members.html.

INTRODUZIONE

0.1

Generalità

La capacità delle organizzazioni di innovare è riconosciuta come un fattore critico per la loro vitalità, competitività, resilienza e rinnovamento e per lo sviluppo sostenibile della società.

L'adozione di un sistema di gestione per l'innovazione da parte di un'organizzazione ha lo scopo di migliorare le sue prestazioni relative all'innovazione e la sua capacità di adattarsi ai cambiamenti. Un approccio sistematico può ridurre il livello di incertezza e aumentare la possibilità di conseguire i risultati desiderati delle iniziative di innovazione.

I benefici relativi all'attuazione di un sistema di gestione per l'innovazione possono essere:

- aumento della realizzazione di valore derivante da nuovi prodotti, servizi, processi, modelli, metodi, ecc. per l'organizzazione e le parti interessate;
- miglioramento delle prestazioni relative all'innovazione attraverso la gestione sistematica delle attività di innovazione in condizioni di incertezza;
- rafforzamento duraturo delle capacità di innovazione;
- miglioramento della reputazione per attrarre utenti, clienti, dipendenti e partner;
- miglioramento della capacità di collaborare (per esempio in una catena del valore o in un ecosistema di innovazione);
- miglioramento della capacità di attrarre finanziamenti;
- aumento della resilienza e della capacità di evolversi in un ambiente dinamico e incerto.

Il presente documento fornisce un linguaggio comune e un quadro di riferimento per le organizzazioni che intendono stabilire e attuare un sistema di gestione per l'innovazione. Può essere utilizzato anche da:

- a) organizzazioni che collaborano alla ricerca di un quadro condiviso per innovare insieme;
- b) organizzazioni alla ricerca di fiducia nella capacità di innovazione di partner, fornitori o altre parti interessate, attuali e potenziali;
- c) finanziatori, donatori e investitori alla ricerca di fiducia nella capacità di innovazione di un'organizzazione richiedente finanziamento o partner;
- d) decisori politici e autorità governative che mirano a promuovere le attività di innovazione a livello locale, regionale e nazionale.

I requisiti contenuti nel presente documento non sono sempre una base efficace per la valutazione di organizzazioni di recente costituzione.

0.2

Principi di gestione per l'innovazione

Il presente documento fa riferimento agli otto principi di gestione dell'innovazione, descritti nella norma ISO 56000, che costituiscono le fondamenta del sistema di gestione per l'innovazione. I principi sono i seguenti:

- Realizzazione di valore: il valore, finanziario o non finanziario, per le parti interessate, è realizzato attraverso l'attuazione, l'adozione e l'impatto di soluzioni nuove o modificate.
- Leader orientati al futuro: i leader, a tutti i livelli, guidati dalla curiosità e dal coraggio, sfidano lo *status quo* promuovendo una visione e uno scopo stimolanti e coinvolgendo attivamente e continuamente le persone nel raggiungimento di tali obiettivi.
- Orientamento strategico: l'orientamento per le attività di innovazione si basa su obiettivi allineati e condivisi e su un significativo livello di ambizione, supportato dalle persone e dalle altre risorse necessarie.
- Cultura: valori, principi e comportamenti condivisi, che favoriscono apertura al cambiamento, assunzione di rischi e collaborazione, rendono possibile la coesistenza di creatività ed efficace realizzazione.

- Sfruttamento delle intuizioni: una vasta gamma di fonti interne ed esterne viene utilizzata per costruire sistematicamente conoscenze approfondite, per sfruttare esigenze stabilite e non stabilite.
- Gestione dell'incertezza: incertezze e rischi vengono valutati, utilizzati e quindi gestiti, imparando dalla sperimentazione sistematica e dai processi iterativi, all'interno di un portafoglio di opportunità.
- Adattabilità: i cambiamenti nel contesto dell'organizzazione sono affrontati attraverso l'adattamento tempestivo di strutture, processi, competenze e modelli di realizzazione di valore, al fine di massimizzare le capacità di innovazione.
- Approccio sistematico: la gestione dell'innovazione si basa su un approccio sistematico con elementi correlati e interagenti, nonché su una valutazione su base regolare, delle prestazioni e sul miglioramento del sistema.

0.3

Sistema di gestione per l'innovazione

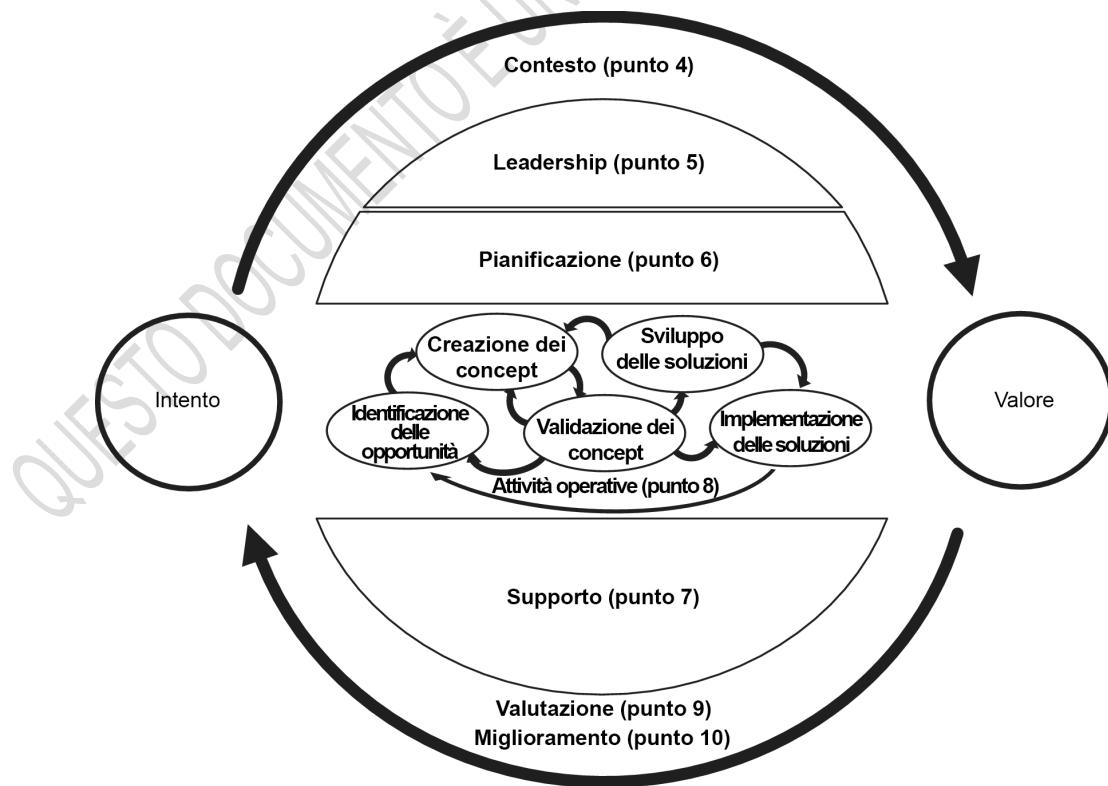
0.3.1

Generalità

Un sistema di gestione per l'innovazione è un insieme di elementi correlati e interagenti finalizzato alla realizzazione di valore, sia finanziario sia non finanziario. Il valore si realizza attraverso processi di innovazione sistematici e iterativi per identificare le opportunità, creare e validare i concept, sviluppare e implementare soluzioni per utilizzatori, clienti e altre parti interessate. Le opportunità possono, per esempio, basarsi su esigenze attuali o future, stabilite o non stabilite. Il sistema può essere applicato all'esplorazione e allo sfruttamento di opportunità sia nuove sia esistenti.

Gli elementi del sistema di gestione sono descritti nei punti principali del presente documento: contesto dell'organizzazione (vedere punto 4), leadership (vedere punto 5), pianificazione (vedere punto 6), supporto (vedere punto 7), attività operative (vedere punto 8), valutazione della prestazione (vedere punto 9) e miglioramento (vedere punto 10), vedere figura 1.

figura 1 Rappresentazione del sistema di gestione per l'innovazione con riferimenti ai punti del presente documento



Gli elementi del sistema di gestione possono essere adottati con gradualità ai fini dell'attuazione del sistema, in funzione del contesto e della maturità dell'organizzazione.

In definitiva, l'efficace attuazione del sistema di gestione per l'innovazione si basa sulla leadership e sull'impegno da parte dell'alta direzione e dei responsabili a tutti i livelli dell'organizzazione.

Il sistema di gestione per l'innovazione si basa sul concetto di Plan-Do-Check-Act (PDCA). Il modello PDCA prevede un processo iterativo per l'organizzazione al fine di ottenere un miglioramento continuo del sistema.

I punti del presente documento sono raggruppati in relazione al ciclo PDCA come segue: Plan (vedere punto 6), Do (vedere punto 7 e 8), Check (vedere punto 9) e Act (vedere punto 10).

0.3.2

Gestione di incertezza e rischio

Le iniziative di innovazione prevedono diversi livelli di variabilità e di incertezza. Le incertezze possono riguardare, per esempio, l'accettazione da parte dell'utilizzatore, la fattibilità tecnica, i vincoli di produzione, le prescrizioni legislative, il potenziale di mercato e i vincoli organizzativi.

I processi di innovazione sono caratterizzati da sperimentazione e apprendimento. All'avanzare dei processi, si acquisiscono nuove conoscenze e intuizioni e l'incertezza si riduce. I processi di innovazione sono flessibili e adattabili ai tipi di innovazioni che l'organizzazione cerca di realizzare.

Le iniziative per l'innovazione implicano l'assunzione di rischi e non tutte le iniziative porteranno ad innovazioni di successo. Tuttavia, le iniziative interrotte sono parte integrante dei processi di innovazione e fonti di apprendimento che possono costituire la base per future attività di innovazione.

Il livello di rischio accettabile è funzione dell'ambizione e della strategia di innovazione, della capacità dell'organizzazione e dei tipi di innovazione considerati dall'organizzazione.

La gestione dell'incertezza e dei rischi può essere affrontata secondo differenti approcci (per esempio, processi iterativi, sperimentazione sistematica, partnership, diversificazione del portafoglio per l'innovazione). Mediante l'applicazione di un approccio sistematico, le interdipendenze e le incertezze possono essere meglio comprese, misurate e gestite.

Le organizzazioni possono inoltre decidere d'impegnarsi a come mantenere l'equilibrio tra il perseguitamento di opportunità e i rischi correlati, incluso il rischio di innovare rispetto al rischio di non innovare.

0.3.3

Livelli della gestione

Un sistema di gestione per l'innovazione agisce a livello strategico, tattico e operativo.

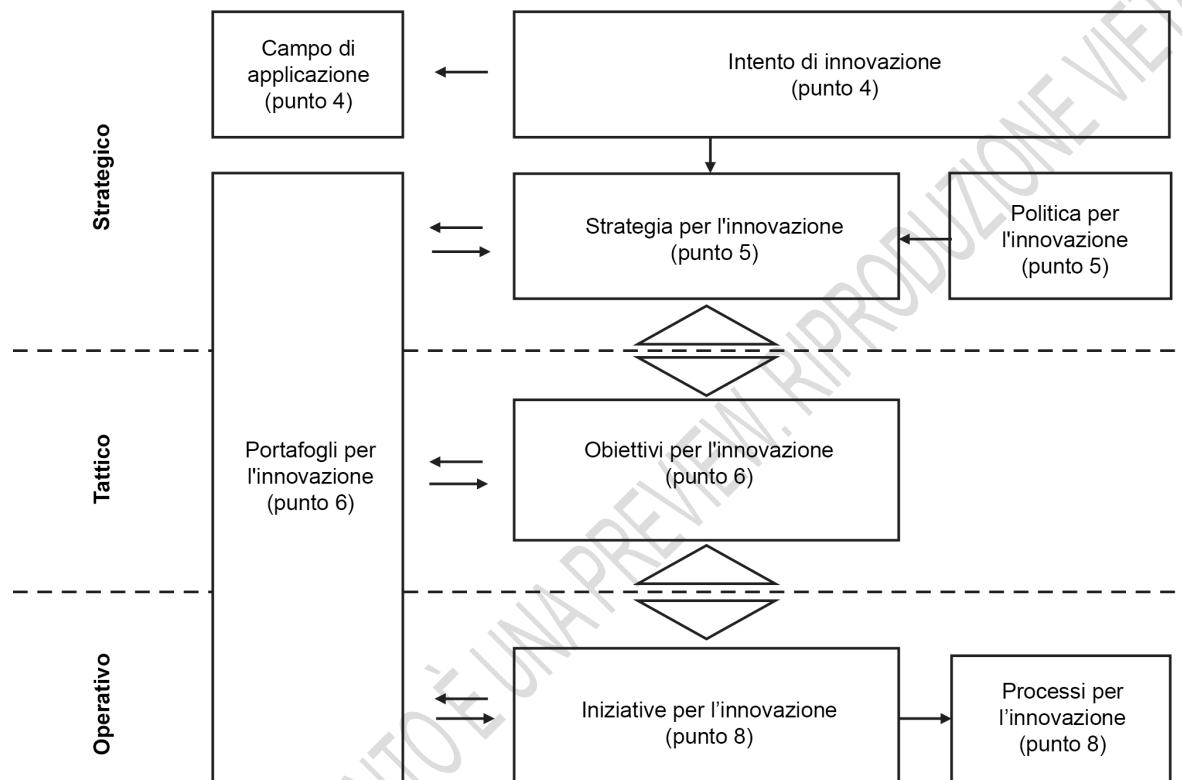
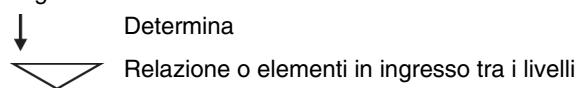
Le relazioni tra i diversi livelli (vedere figura 2) possono essere descritte come segue:

- L'intento innovativo (vedere punto 4) a livello strategico aiuta a determinare l'ambito del sistema di gestione per l'innovazione e costituisce la base per stabilire la strategia di innovazione.
- Il campo di applicazione (vedere punto 4) definisce i confini e l'applicabilità del sistema di gestione per l'innovazione.
- La politica per l'innovazione (vedere punto 5) fornisce un quadro di riferimento per definire la strategia e gli obiettivi per l'innovazione. La politica per l'innovazione può completare le altre politiche del sistema di gestione dell'organizzazione.
- La strategia per l'innovazione (vedere punto 5), compresi gli obiettivi strategici per l'innovazione, si basa sull'intento di innovazione, è in linea con la politica per l'innovazione e fornisce un quadro di riferimento per definire gli obiettivi tattici per l'innovazione e per stabilire i portafogli per l'innovazione.
- Gli obiettivi per l'innovazione (vedere punto 6) a livello tattico sono coerenti con la politica e la strategia per l'innovazione.

- I portafogli per l'innovazione (vedere punto 6) sono in linea con la strategia e gli obiettivi per l'innovazione e consistono in una serie di iniziative di innovazione.
- Le iniziative di innovazione (vedere punto 8) sono stabilite a livello operativo.
- I processi di innovazione (vedere punto 8) sono stabiliti anch'essi a livello operativo per portare avanti le iniziative di innovazione. Sono flessibili e adattabili a ogni singola iniziativa.

figura 2 Rappresentazione dei livelli di gestione e delle loro relazioni con riferimenti ai punti del presente documento

Legenda



0.4

Relazione con le altre norme di sistemi di gestione

Le norme relative ai sistemi di gestione (MSS) si completano a vicenda, ma possono essere anche utilizzate in modo indipendente. Il sistema di gestione dell'innovazione può essere attuato insieme ad altre discipline del sistema di gestione, aiutando le organizzazioni a bilanciare lo sfruttamento delle offerte e delle attività operative esistenti, con l'esplorazione e l'introduzione di nuove offerte e modi di lavorare.

Il presente documento applica le Direttive ISO/IEC, Parte 1, il Supplemento consolidato ISO Allegato SL, l'Appendice 2 della struttura armonizzata per MSS. La struttura armonizzata fornisce numeri dei punti, titoli dei punti, testi e termini comuni, nonché definizioni fondamentali identici da utilizzare per tutte le norme MSS del portafoglio ISO. Questa struttura consente a un'organizzazione di allineare o integrare il proprio sistema di gestione per l'innovazione ai requisiti degli altri MSS.

Altre norme relative alla gestione per l'innovazione sviluppate dall'ISO/TC 279 forniscono ulteriore supporto e linee guida per le organizzazioni. Nell'appendice A sono riportate descrizioni riassuntive di tali norme.

0.5

Contenuto del presente documento

Il presente documento contiene i requisiti utilizzati per valutare la conformità. La conformità al presente documento può essere dichiarata solo in seguito all'attuazione e al soddisfacimento di tutti i suoi requisiti da parte dell'organizzazione.

Un'organizzazione non è tenuta a strutturare il proprio sistema di gestione per l'innovazione o le informazioni documentate in modo da allinearsi alla struttura dei punti del presente documento.

Il presente documento utilizza i termini seguenti:

- "deve" indica un requisito;
- "considerare" indica riflettere su possibili azioni prima di prendere una decisione;
- "può" indica una possibilità.

Una "NOTA" è utilizzata a titolo informativo, per chiarire il requisito associato.

1

SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

Il presente documento specifica i requisiti di un sistema di gestione per l'innovazione che un'organizzazione può utilizzare per sviluppare e dimostrare la propria capacità di innovazione, migliorare le proprie prestazioni relative all'innovazione e realizzare valore per utilizzatori, clienti e altre parti interessate. I requisiti del presente documento sono generali.

Il presente documento è applicabile a tutte le organizzazioni, indipendentemente dal tipo o dalle dimensioni, dai prodotti e dai servizi forniti o dai tipi di innovazioni e approcci all'innovazione utilizzati.

2

RIFERIMENTI NORMATIVI

I seguenti documenti sono richiamati nel testo in modo tale che parte o tutto il loro contenuto costituisca i requisiti del presente documento. Per quanto riguarda i riferimenti datati, si applica esclusivamente l'edizione citata. Per i riferimenti non datati, si applica l'ultima edizione del documento a cui si fa riferimento.

ISO 56000 Innovation management - Fundamentals and vocabulary

3

TERMINI E DEFINIZIONI

AI fini del presente documento, si applicano i termini e le definizioni indicati in ISO 56000 e quelli di seguito riportati.

Per l'utilizzo in ambito normativo l'ISO e l'IEC dispongono di banche dati terminologiche consultabili ai seguenti indirizzi:

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

3.1

innovazione: Entità nuova o modificata, che realizza o redistribuisce valore.

Nota 1 La novità e il valore sono relativi e determinati dalla percezione dell'*organizzazione* (3.2) e delle *parti interessate* (3.3) rilevanti.

Nota 2 Un'innovazione può essere un prodotto, un servizio, un *processo* (3.9), un modello, un metodo, ecc.

Nota 3 L'innovazione è un esito. Il termine "innovazione" si riferisce talvolta ad attività o processi che portano o mirano all'innovazione. Quando si parla di "innovazione" in questo senso, si dovrebbe sempre utilizzare un termine qualificativo, per esempio "attività di innovazione".

[FONTE: ISO 56000:2020, punto 3.1.1, modificato – È stata cancellata la Nota 4.]

3.2

organizzazione: Persona o gruppo di persone avente funzioni proprie con responsabilità, autorità e relazioni per conseguire i propri *obiettivi* (3.7).