

Gestione dell'innovazione

A cura di Marco Cibien - Funzionario Tecnico Direzione Normazione UNI



La capacità di innovare, di generare nuove idee e di concretizzarle è da sempre una caratteristica peculiare dell'uomo, traslatasi nel tempo nelle relative forme organizzative e strutture sociali. Nonostante l'intrinseca difficoltà di definirne con chiarezza i confini, ai giorni nostri il concetto di innovazione si ricollega a una molteplicità di aspetti socio-economici e domini di conoscenza ed è unanimemente considerata una componente essenziale della strategia di competitività delle organizzazioni. Come anche nelle logiche della gestione per la qualità l'innovazione è una componente essenziale del miglioramento continuo e del successo durevole, così è assai arduo pensare che anche in alcuni degli attuali *trend* di trasformazione del tessuto industriale, quali *digital transformation* o Industria 4.0, i reali benefici - oltre a quelli immediatamente ottenibili da un punto di vista fiscale - non siano quelli riconducibili alla capacità organizzativa di gestire i processi e, in particolare, l'innovazione, in maniera flessibile, ma strutturata, anche attraverso nuove forme di cooperazione e *partnership* (quali *open innovation*, *innovation hub*, *innovation communities*).

Il presente dossier si configura come la naturale evoluzione di quello "introduttivo-istituzionale" pubblicato nel numero di U&C di febbraio 2017, mantenendone inalterato l'obiettivo di fondo - ossia quello di favorire la disseminazione degli strumenti tecnico-normativi finalizzati a una efficace strutturazione dei processi di innovazione, riconoscendone il potenziale in termini di valore competitivo - ma con l'obiettivo di "invertire l'ordine dei fattori", cioè di privilegiare l'introduzione dei temi fondamentali della gestione dell'innovazione, che hanno animato e continuano a rappresentare i *driver* fondamentali nello sviluppo dei corpus normativi CEN e ISO sul tema, prima ancora di

sverlane le rispettive "coordinate normative". In altre parole, esso è da intendersi alla stregua di un "percorso guidato" agli elementi essenziali della gestione dell'innovazione, non privo di alcuni spunti di originalità, sviluppato in coerenza, o, ancor meglio, cercando proprio di sottolineare l'estrema attualità e interesse - verrebbe da dire il "valore" - di quanto sviluppato in quasi dieci anni di attività tecnico-normativa in materia.

Ci si addenterà dapprima sull'insieme dei principi di gestione dell'innovazione (i cosiddetti IMPs - *Innovation Management Principles*), per poi delineare il processo di gestione dell'innovazione, ossia l'insieme dei processi che portano dalla individuazione delle opportunità sino all'effettiva introduzione sul mercato di nuove soluzioni/offerte. Si cercherà quindi di rispondere alle seguenti, pervasive domande: come si declina il concetto di *leadership* nella gestione dell'innovazione? Qual è, in tal senso, la rilevanza e il ruolo delle persone e della cultura organizzativa? Quali sono le principali risorse, ossia gli *asset* tangibili e intangibili, gli strumenti e metodi e i processi a supporto all'innovazione? Come si coniuga la gestione dell'innovazione rispetto al tema della gestione del rischio e del cosiddetto approccio basato sul rischio (*risk-based approach*) che permea la nuova generazione di sistemi di gestione? Come sviluppare un sistema di gestione dell'innovazione in coerenza con la struttura di alto livello (HLS - *High Level Structure*) elaborata da ISO per l'elaborazione delle norme di sistemi di gestione? Quali le implicazioni e le prospettive?

Se i temi e le domande sopra delineati vi sembrano sufficientemente intriganti, non vi resta che intraprendere il percorso.

Si ringrazia in particolare per la stesura del presente dossier Piergiuseppe Cassone.

GLOSSARIO DOSSIER

Negli articoli del presente dossier sono utilizzati, per brevità, i seguenti acronimi assai diffusi nell'ambito dei sistemi di gestione e della gestione dell'innovazione:

CD	<i>Committee Draft</i> ; Bozza di Comitato (ISO)
DIS	<i>Draft International Standard</i> ; Bozza di norma internazionale (ISO)
MS	<i>Management System</i> ; Sistema di Gestione
MSS	<i>Management System Standard(s)</i> ; Norma(e) di Sistemi di Gestione
HLS	<i>High Level Structure (ISO/IEC Directives, Part 1, 2018, Consolidated ISO Supplement, Annex SL, Appendix 2)</i> ; Struttura di alto livello comune per tutti i sistemi di gestione elaborati da ISO
IMS	<i>Innovation Management System</i> ; Sistema di gestione dell'innovazione
IMPs	<i>Innovation Management Principles</i> ; Principi di gestione dell'innovazione
QMS	<i>Quality Management System</i> ; Sistema di Gestione per la Qualità (anche SGQ)
EMS	<i>Environmental Management System</i> ; Sistema di Gestione Ambientale (anche SGA)
GL 89	UNI/CT 016/GL 89 "Gestione dell'innovazione" (interfaccia nazionale verso i Comitati tecnici CEN/TC 389 " <i>Innovation management</i> " e ISO/TC 279 " <i>Innovation management</i> ")

Note

Si fa presente che la numerazione della serie di norme ISO di settore è stata recentemente modificata da ISO 50500 a ISO 56000. Vedere anche il prospetto 2 a pagina 36.

I principi di gestione dell'innovazione

La definizione dei principi di gestione dell'innovazione (IMPs) è di fondamentale importanza per ispirare la strada da seguire all'interno delle organizzazioni - dalle *start-up* alle PMI, dalle medie alle grandi imprese - al fine di aggiungere valore all'organizzazione e alle parti interessate, nonché approcciare l'innovazione in modo strutturato.

Poiché è comprensibile che un tema altamente strategico come quello dell'innovazione sia nel tempo stato oggetto di diverse analisi e, conseguentemente, da queste siano scaturite anche diverse conclusioni, i principi che presenteremo hanno il pregio di essere stati individuati da un Gruppo di lavoro (ISO/TC 279/WG 2 *Terminology*) a cui hanno partecipato esperti, in rappresentanza di una cinquantina di Paesi dei 5 continenti, provenienti dal mondo sia dell'università e ricerca, sia dell'industria.

Benché, in riconoscimento anche proprio del lavoro da cui sono scaturiti, riteniamo questi principi di straordinario valore, desideriamo evidenziare che gli stessi sono da considerare solo come un punto di partenza affinché ogni organizzazione possa avere un supporto per strutturare il proprio specifico percorso verso l'innovazione¹.

Nel documento elaborato dall'ISO/TC 279 sono proposti 8 IMPs come base sia per strutturare un IMS, sia per la gestione di iniziative di innovazione. Ogni principio presenta accanto alla definizione, una sintetica spiegazione della sua rilevanza, unitamente alla proposta di attività da realizzare e ai principali benefici conseguibili dalla sua applicazione. Viene così disegnato un percorso per raggiungere e realizzare l'innovazione, le cui "pietre miliari" possono essere i principi stessi. Di seguito riportiamo una breve descrizione degli stessi.

Il primo principio: la realizzazione di valore

L'innovazione deve generare un valore sia finanziario che non finanziario.

Questo principio intende sottolineare come sia vitale, anche in ottica di sostenibilità delle organizzazioni, distinguere proprio attraverso la possibilità di creare valore l'attività "innovativa" da quella "inventiva" e come ciò sia possibile solo avendo prima identificato, compreso e soddisfatto le esigenze e aspettative delle parti interessate. Investendo nelle capacità e attitudini a identificare opportunità e sfide e trasformarle in realizzazione di valore, sarà possibile, infatti, contribuire al vantaggio competitivo dell'organizzazione e alla sua crescita sostenibile stabilendo scopi e obiettivi, nonché i relativi criteri di valutazione.

Ecco perché le organizzazioni sono strutturate e organizzate per massimizzare la realizzazione del valore raggiungendo un sensibile riconoscimento sia all'interno, sia all'esterno come *leader* di innovazione.

È proprio la realizzazione del valore attraverso l'innovazione il principale *driver* che consente di legittimare lo stesso approccio innovativo e di alimentare, all'interno dell'organizzazione, la cultura dell'innovazione.

Il secondo principio: leader orientati al futuro

Leader "innovativi" dovrebbero essere costantemente guidati dalla curiosità e dal coraggio per sfidare lo status quo e costruire una visione ispiratrice e continuare a coinvolgere le persone della loro organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi.

Con questo fondamentale principio si intende sottolineare che solo l'impegno indomito dei *leader* nello sfidare lo status quo e nel coinvolgere e ispirare tutti i dipendenti può consentire a un'organizzazione di bilanciare il focus - generalmente troppo concentrato sulle attività correnti come sulle prestazioni e i risultati a breve termine - con un'attenzione alle opportunità di innovazione per anticipare e creare il futuro.

Per realizzare questo principio un'organizzazione dovrebbe essere in grado di supportare i propri *leader* affinché si sentano rassicurati nell'agire e nel trasferire a tutti i collaboratori, da una parte quello spirito tipico dei bambini di continuare a chiedersi il perché delle cose, invece di accettarle come realtà immutabili e, dall'altra, la capacità di uscire dalla *comfort zone* e provare con coraggio nuove strade in particolare

nella direzione delle sfide innovative condivise. Parallelamente a ciò è ovviamente indispensabile che da una parte l'organizzazione riconosca a premi i *leader* che sfidano lo status quo e le persone che contribuiscono al raggiungimento di queste sfide, dall'altra sia pronta ad accettare i successi come i fallimenti, trasformando anche questi ultimi in occasioni per accrescere la conoscenza aziendale (*lessons learned*).

Attuando questo principio l'organizzazione sarà guidata da *leader* aperti al cambiamento, capaci di cogliere le opportunità per innovare, anticipare e, grazie al contributo creativo e realizzativo di tutto il personale ispirato e coinvolto, capaci di creare il futuro.

Il terzo principio: la direzione strategica

La direzione per le iniziative innovative si basa su obiettivi allineati e condivisi e un elevato livello di ambizione, supportato da adeguate persone unitamente alle altre risorse necessarie.

Avere obiettivi e strategie di innovazione condivisi e allineati agli obiettivi generali e alla direzione strategica dell'organizzazione, sono le basi per un'adeguata allocazione delle risorse. La direzione strategica è indispensabile per definire prima le priorità delle attività di innovazione e, successivamente, le possibilità di monitoraggio e valutazione delle prestazioni e dell'impatto dell'innovazione.

Per attuare questo principio è sicuramente necessario che l'organizzazione prima comunichi chiaramente la direzione strategica, esplicitando il livello di ambizione fornendo esempi di aree opportunità e tipi di innovazioni su cui concentrarsi e successivamente pianificare, sviluppare e attuare iniziative, processi e portafogli di innovazione, evidenziando infine, con un opportuno sistema di monitoraggio delle iniziative di innovazione, come gli obiettivi dell'innovazione stanno contribuendo agli obiettivi generali e alla direzione strategica dell'organizzazione stessa.

L'allineamento degli obiettivi operativi alla direzione strategica in tutta l'organizzazione, anche grazie a criteri chiari per il monitoraggio e la valutazione delle iniziative e dei portafogli dell'innovazione, è una sicura chiave per aumentare il ritorno sull'investimento in iniziative di innovazione e per adeguare la struttura organizzativa, assegnando in maniera coerente ruoli, responsabilità e autorità e guidando sia gli investimenti, sia sforzi di collaborazione.

Il quarto principio: la cultura

La condivisione di valori, convinzioni e comportamenti, supportati dall'apertura al cambiamento, alla predisposizione al rischio e alla collaborazione, consentono la coesistenza della creatività e di un efficace capacità di realizzazione.

Mentre le prassi di gestione tradizionali si concentrano soprattutto sulla massimizzazione di un efficiente capacità di esecuzione, per gestire l'innovazione è



Note

¹ Proprio l'Italia ha supportato, anche attraverso uno specifico *Position Paper*, la definizione di un vero e proprio meta-principio di "apertura" (*openness*), ossia di intendere la gestione dell'innovazione come una disciplina intrinsecamente basata su un insieme aperto di principi ed elementi che possono essere adattati in modo modulare allo specifico contesto e agli indirizzi strategici dell'organizzazione (si veda anche l'apposito box nell'ultimo contributo al presente dossier).

necessario sviluppare una cultura organizzativa che sia in grado anche di favorire lo sviluppo di valori, convinzioni e comportamenti appropriati al fine di facilitare la compresenza di capacità e attitudini necessarie sia alla creazione di nuove idee, sia alla loro concretizzazione fino all'immissione messa sul mercato.

Tra le molteplici attività da intraprendere per creare una cultura organizzativa orientata all'innovazione vi sono sicuramente quelle tese a definire le diverse attitudini e comportamenti necessari nelle diverse fasi del processo di innovazione e, comunque, promuovere la diversità per incoraggiare prospettive diverse, anche incoraggiando *network* aperti verso l'esterno, al fine di sviluppare comportamenti innovativi, nonché trovare opportunità e soluzioni.

Una cultura creativa, che utilizzi sistematicamente approcci "non convenzionali", che incoraggi l'esplorazione, la sperimentazione e la collaborazione verso lo sviluppo di una conoscenza condivisa e una cultura operativa che eleva la capacità di focalizzarsi sugli obiettivi implementando processi snelli, veloci ed efficaci, sono tra i principali benefici di questo approccio culturale.

Il quinto principio: capacità di sfruttare le intuizioni

Molteplici fonti interne ed esterne sono utilizzate per formare sistematicamente una conoscenza intuitiva finalizzata a esplorare esigenze dichiarate o implicite.

Lo sviluppo di soluzioni innovative è fortemente condizionato dalla capacità di identificare esigenze dichiarate e non dichiarate, ma per sviluppare un intuito efficace in grado di identificare tali esigenze come opportunità per realizzare valore (andando oltre gli ovvi sviluppi delle esigenze attuali) è necessario un approccio sistematico, che attinga a fonti di conoscenza diversificate.

L'innovazione passa spesso attraverso esigenze nascoste e/o poco percepibili ed è solo l'intuito innovativo definibile anche come "intuito scintillante", che, opportunamente gestito e inserito in un processo strutturato, può raccoglierci e formalizzarli.

Oltre a identificare le fonti di conoscenza interdisciplinari interne ed esterne rilevanti per sviluppare una vasta gamma di intuizioni utili alla creazione di valore, può rendersi necessario coinvolgere utenti, clienti e altre parti interessate, rendere le conoscenze, informazioni (di cui si sia accertata affidabilità e accuratezza) e intuizioni accumulate prontamente disponibili a tutte le parti, al fine di sviluppare, attuare, mantenere e migliorare



processi adeguati per identificare le intuizioni sfruttabili e assicurare che le idee vengano poi utilizzate per la realizzazione di iniziative di innovazione. La realizzazione delle attività sopra indicate può sicuramente aiutare a migliorare, ad esempio, da una parte la comprensione del contesto in cui l'organizzazione opera, comprese le forze trainanti e le tendenze rilevanti, dall'altra la soddisfazione delle esigenze degli utenti, la rapidità di realizzazione e il ritorno sull'investimento, mitigando al contempo i rischi.

Il sesto principio: gestire l'incertezza

Le incertezze e i rischi devono essere valutati, bilanciati e gestiti attraverso una sistematica sperimentazione e iterazioni di processi all'interno del portfolio di opportunità.

Bilanciando lo sfruttamento delle opportunità e la gestione dei rischi correlati, si ha un incremento del potenziale della realizzazione del valore generando fiducia e aumentando la resilienza necessaria a gestire le incertezze.

In scenari sempre più "liquidi" come quelli attuali diventa sempre più importante nelle organizzazioni riuscire a sviluppare e sostenere una cultura che consenta la sperimentazione e l'assunzione di rischi, il bilanciamento degli stessi rischi con gli investimenti e il potenziale valore da essi conseguibili, instaurare l'abitudine di uscire dalla *comfort zone*, considerare anche i fallimenti come occasioni per acquisire nuove conoscenze utili a sviluppare l'intuito per nuove soluzioni.

L'instaurare adeguati processi per la gestione dell'incertezza attraverso la sperimentazione sistematica e l'apprendimento è fortemente auspicabile se si vuole aumentare la fiducia nella capacità dell'organizzazione di affrontare circostanze sfavorevoli e ridurre così i rischi.

Il settimo principio: adattabilità

Le organizzazioni in grado di avere una capacità adattativa tempestiva sono quelle che riescono a gestire il cambiamento e a innovarsi anche in presenza di substrati dinamici e in continuo movimento.

Il settimo principio evidenzia come l'adattabilità delle organizzazioni (nella struttura, nei processi, nelle competenze e nei modelli di realizzazione del valore) anticipando sistematicamente, comprendendo la necessità di cambiamento e rispondendo tempestivamente ai cambiamenti, sia una capacità innovativa essenziale non solo per l'innovazione, ma, spesso, anche per la sopravvivenza della stessa organizzazione.

Le capacità adattative ben conosciute anche dalla natura, si applicano alle organizzazioni e ai *leader* dell'innovazione, che vogliono sfidarsi nel creare valore attraverso l'innovazione.

Addestrare i *leader* e i responsabili ad agire in base a cambiamenti nel contesto, obiettivi o focus; a creare e analizzare in maniera agile possibili futuri scenari, determinando l'impatto e conseguentemente gestire il cambiamento determinando le necessarie azioni e risorse; a gestire attività in parallelo su più orizzonti temporali; a monitorare gli scenari e a prendere decisioni tempestive per assicurare il raggiungimento degli obiettivi, sono altrettante azioni che aiutano le organizzazioni a

rispondere tempestivamente a cambiamenti anche improvvisi, utilizzando più efficacemente le risorse e migliorare il ritorno sugli investimenti, realizzando valore in particolare dove non c'è molta concorrenza.

Lottavo principio: l'approccio sistemico

La gestione dell'innovazione si basa su un approccio sistemico, considerando elementi interconnessi e interagenti con una verifica continua dei risultati e del miglioramento del sistema stesso.

Poiché le prestazioni di innovazione di un'organizzazione dipendono da processi interagenti che operano verso uno scopo comune, gestire questi elementi come facenti parte di un sistema coerente, consente di migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione nel suo complesso.

Quest'ultimo principio invita le organizzazioni ad approcci strutturati secondo i quali la realizzazione dell'innovazione è il frutto di una sapiente miscelazione di diversi ingredienti, tutti indispensabili all'attivazione di un processo che dia risultati non estemporanei.

Conclusioni

Non è una forzatura affermare che, anche solo ispirandosi a questi otto principi, un'organizzazione potrebbe disegnare il proprio percorso per raggiungere e realizzare l'innovazione.

Lo stesso primo principio, infatti, si può dire che, in un certo senso, riprenda e chiarisca la definizione stessa dell'innovazione definita² come "un'entità nuova o modificata che realizza o redistribuisce valore", intendendo come "entità" sia un prodotto, sia un servizio, sia un processo, sia un modello (di *business*, organizzativo, di *marketing*, ...), sia un metodo.

Se riconosciamo che il fine dell'innovazione sia quello di creare valore per tutte le parti interessate, risulta allora evidente che *leader* orientati al futuro, una chiara direzione strategica, lo sviluppo di una cultura come di un intuito focalizzato all'innovazione, la capacità sia di gestire l'incertezza sia di adattarsi prontamente ai nuovi scenari, sono tutti elementi che un'organizzazione dovrebbe sviluppare in maniera sistemica per realizzare valore in maniera continuativa.

Anche se molto probabilmente già ora, o nel prossimo futuro riscontreremo nuovi modelli organizzativi in grado di sviluppare un'innovazione "che realizza o redistribuisce il valore" basandosi sull'individuazione di nuovi elementi da inserire nell'insieme dei principi sopra definiti, siamo convinti che gli otto principi dell'innovazione elaborati dall'ISO/TC 279 siano un ottimo punto di partenza.

Piergiuseppe Cassone

Coordinatore UNI/CT 016/GL 89 "Gestione dell'innovazione"
CONFINDUSTRIA Bergamo

Paola Gualtieri

Membro UNI/CT 016/GL 89 "Gestione dell'innovazione"
3M Italia

Note

² I principi dell'innovazione insieme alla definizione di innovazione sono riportati nella ISO 56000 "Innovation management system - Fundamentals and vocabulary" attualmente prossimo allo stadio DIS.

Innovazione? No grazie! A meno che non crei davvero valore

Negli ultimi decenni la capacità delle organizzazioni di innovare, elevata da Schumpeter a "dimensione critica del cambiamento economico", è riconosciuta come un fattore complesso di successo, è cioè uno dei principali elementi alla base della crescita competitiva, dell'aumento dei livelli di benessere e dello sviluppo della società.

Il processo che porta all'innovazione è, d'altra parte, spesso caratterizzato da una tale complessità di attività e interazioni, multidisciplinarietà di competenze, ingenti necessità di risorse nonché da rischi talmente elevati da scoraggiare molte delle velleità innovative.

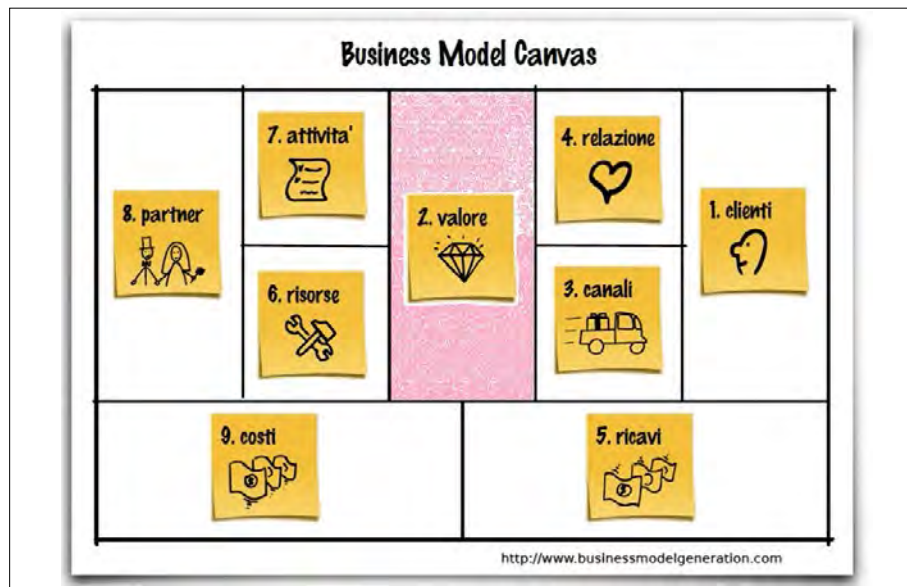
Ma perché dunque un'azienda, non solo una multinazionale bensì anche una PMI dalle potenzialità non illimitate, dovrebbe pensare di addentrarsi in un percorso così impegnativo e rischioso?

E se proprio dovesse decidersi in tal senso, come dovrebbe muoversi per passare indenne attraverso la *death valley*?

In realtà sia le ragioni per cui imboccare la via dell'innovazione, sia il modo in cui farlo possono essere molto diversificate a seconda dei differenti possibili contesti organizzativi, ad esempio specifici valori/visioni e strategie aziendali (come efficienza, sostenibilità, ...), nonché dei rispettivi mercati di riferimento (ad esempio *red/blue ocean*).

A titolo puramente indicativo alcune delle frequenti motivazioni che spingono le organizzazioni a innovare si possono individuare nella volontà di:

- aumentare la soddisfazione di clienti, utilizzatori o altri parti interessate;
- migliorare le *performance* di un prodotto;
- rendere più attrattivo un prodotto (semplicità di utilizzo, *design*, personalizzazione, ...);
- rafforzare l'immagine o la reputazione dell'organizzazione o di un marchio/*brand*;
- ridurre tempi, costi, rischi per il cliente (e/o l'azienda e/o altre parti interessate);
- rinnovare il portafoglio dell'offerta;



Elaborazione da Business Model Canvas

- guadagnare posizioni di vantaggio sui *competitor*;
- creare nuovi spazi di mercato e catturare nuove domande;
- proporre ai clienti qualcosa di cui al momento non avvertono necessità;
- identificare e superare ostacoli (contraddizioni) tecnici (e non) che limitano il proprio potenziale;
- aumentare la produttività e l'efficienza di risorse e processi;
- aumentare la crescita, ricavi, redditività e competitività;
- aumentare la capacità di attrarre *partner*, collaboratori e finanziamenti;
- ...

Tutte le diverse ragioni e approcci hanno, tuttavia, alla loro base, un fattore in comune che si può individuare in quello che risulta essere l'elemento centrale di ogni *business model*: la *value proposition* (così come, ad esempio, viene rappresentato anche nella descrizione *canvas*).

Ogni innovazione (e, di conseguenza, il modello di *business* a essa implicitamente o esplicitamente correlato) deve rispondere chiaramente ad alcune

domande quali ad esempio:

- quale valore proponiamo ed effettivamente trasferiamo?
- quali necessità o problemi aiutiamo a risolvere?
- quale insieme di beni o servizi (o ...) stiamo offrendo?

Anche se come diretto beneficiario della *value proposition* si intende solitamente il cliente, l'innovazione si può dire veramente tale se è effettivamente in grado di creare valore anche per l'organizzazione che la introduce sul mercato ed, eventualmente, anche per altre parti interessate (ambiente, istituzioni, società, collettività, ...).

Se la *value proposition*, così come sopra definita, è davvero il fattore alla base dell'innovazione è evidente che l'innovazione può riguardare non solo un prodotto o un servizio, ma anche un processo, un metodo (per esempio un metodo di *marketing* o di *management*), un modello (ad esempio un modello di *business*, od organizzativo, ...) o riguardare anche solo un'esperienza, un significato come nel caso *design driven*, ovviamente, essere una combinazione di diversi di questi elementi.

Non c'è che l'imbarazzo della scelta!

Scenario e cultura aziendale

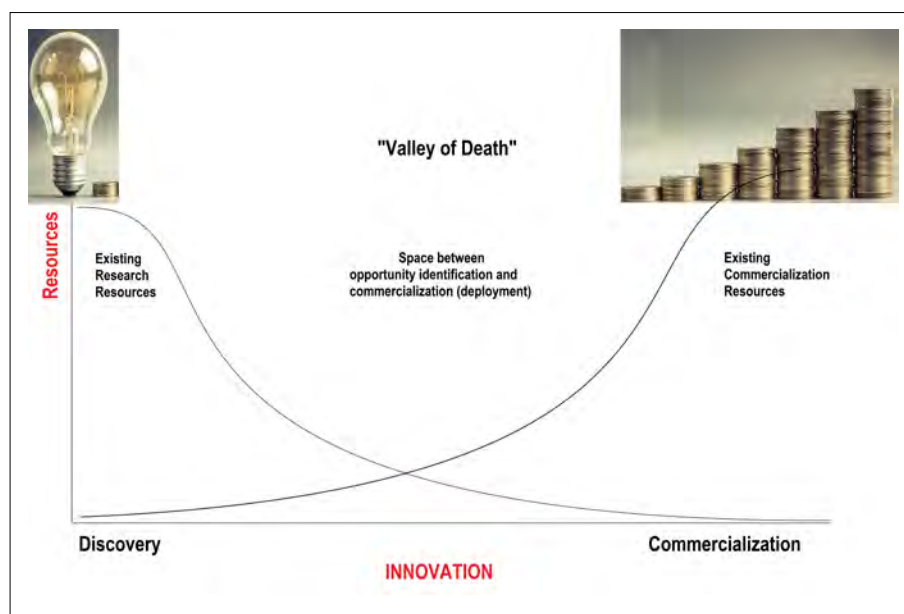
Individuato il "valore" inteso, nel suo senso più ampio, come vantaggio o risorsa finanziaria e non¹, se continuiamo a seguire lo schema del *business model canvas*, bisogna definire quali risorse e attività sono necessarie per fare in modo che questo valore sia effettivamente trasferito ai clienti (e all'organizzazione).

Per definire correttamente risorse e attività è, però, fondamentale considerare attentamente prima il contesto in cui opera l'organizzazione.

Non è mia intenzione richiamare qui in maniera dettagliata i fattori di contesto che un'organizzazione dovrebbe sistematicamente considerare, ma è chiaro che, in particolare affinché un'innovazione superi la *death valley* e incontri effettivamente i bisogni e le aspettative dei clienti non può essere ritenuta una

Note

¹ISO/CD 2 56000, punto 4.2.8.



Elaborazione da: <http://aadvandorp.nl/2017/11/11/de-valley-of-death>

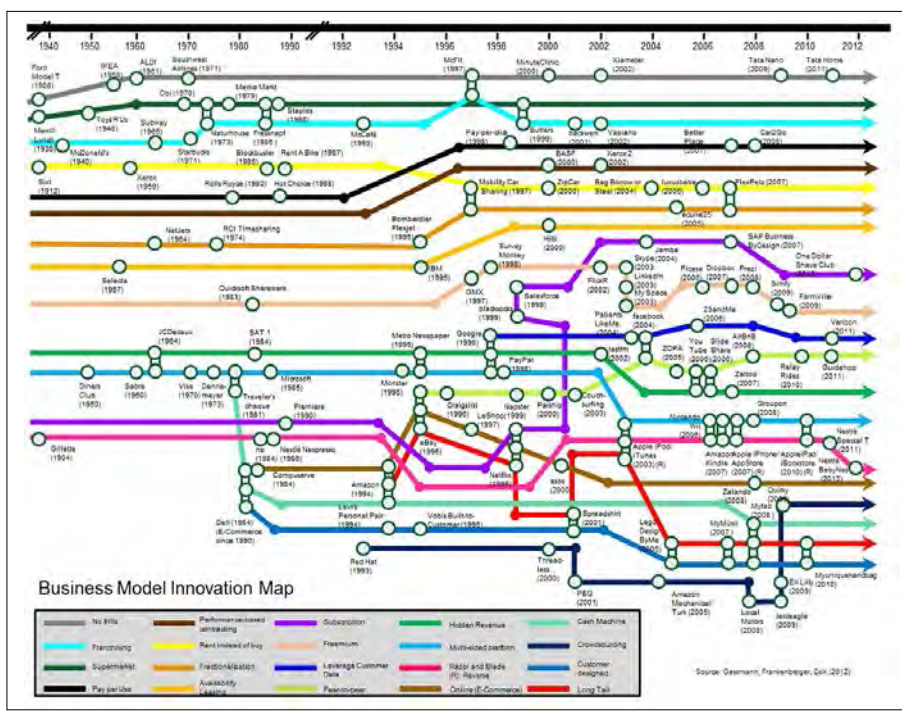


Immagine concessa da "Magische driehoek business model" University of St.Gallen

perdita di tempo considerare fattori "esterni", comprendendo sia tematiche "classiche" come quelle politiche, economiche, ambientali e culturali di mercato, tecnologiche, legali, sia prospettive più peculiari quali quelle geografiche e temporali (spesso un'innovazione può essere tale per specifiche aree geografiche e/o periodi di tempo), la velocità del cambiamento delle tecnologie, dei gusti, delle esigenze e *megatrends*, unitamente a fattori "interni" quali ad esempio l'effettiva struttura organizzativa, e, soprattutto, la "cultura" dell'organizzazione. La frase *Culture eats strategy for breakfast, technology for lunch, and products for dinner*, generalmente attribuita al "guru" Peter Drucker, credo esprima bene l'idea dell'imprescindibilità di questo fattore soprattutto in uno scenario, come quello attuale, in cui non si può più pensare, come una volta, che un'organizzazione padroneggi al suo interno tutte le competenze necessarie all'innovazione. La cultura aziendale è un concetto che riassume intrinsecamente elementi quali sia i valori, la visione, le ambizioni dell'organizzazione, sia le capacità, le conoscenze, le competenze, le attitudini delle persone. Tra le capacità/attitudini desidero evidenziarne alcune peculiari dell'innovazione come, ad esempio, una *leadership* orientata al futuro (penso a molti venga in mente l'esempio di Steve Jobs o Elon Musk), la capacità di utilizzare sorgenti di informazioni e *network* per esplorare (*strategic intelligence*) e soddisfare (*open innovation*) nuovi bisogni, la capacità di gestire l'incertezza e generare da questa stessa nuove conoscenze (come ad esempio mostrato nell'approccio strutturato Toyota Kata), la capacità di imparare dalle precedenti esperienze e anche dagli errori ("Io non ho fallito duemila volte, semplicemente ho trovato millenovecento-novantanove modi su come non va fatta una lampadina", diceva Edison), la capacità di adattarsi a nuove situazioni e scenari (come mostrato dal *training* per la simulazione degli scenari, ormai tradizionale per Shell) e non da ultimo di riuscire a concretizzare le innovazioni sul mercato (come nel caso eclatante di 3M dove un terzo del fatturato è generato da nuovi prodotti).

Dalla mia esperienza, ancora più delle risorse e delle *operation*, è proprio la cultura *l'asset* intangibile basilare per ogni organizzazione con ambizioni innovative e, infatti - senza per forza dover arrivare ai casi eclatanti (dalla 3M a Google, dalla Toyota al Freudenberg Innovation Center, da Apple a Tesla...) - sono numerosi gli esempi anche nelle PMI in cui è sicuramente la cultura per l'innovazione l'elemento distintivo nonché la chiave di lettura per comprendere le ragioni di un successo continuativo nel tempo.

Risorse e attività

Fedeli al nostro *business model* ritorniamo ora ad affrontare il tema di come, attraverso le risorse e le attività, realizzare "valore". Nel considerare le risorse necessarie per l'innovazione poiché, come anticipato, difficilmente l'organizzazione potrà possedere al suo interno tutte le risorse necessarie, il primo passo per ogni organizzazione sarà obbligatoriamente quello di prendere atto dei propri "limiti" e programmare quali risorse dover reperire all'esterno attraverso *outsourcing*, *partnership*, o altri canali/forme di collaborazione. Elemento centrale delle risorse è, quindi, sicuramente la rete di persone (sia interne, sia esterne all'organizzazione) che, con le loro conoscenze e competenze, consentono di realizzare l'innovazione. Per gestire l'innovazione è necessario, infatti, attrarre, assumere (o legare con forme di collaborazione di vario tipo), formare e favorire lo sviluppo di un *team* multidisciplinare che coniughi capacità esplorative, creative e realizzative in modo da incoraggiare fenomeni di *crosspollinazione*. La seconda risorsa fondamentale è il "tempo". Troppi sono i casi, infatti, in cui, purtroppo, si riscontra la veridicità della vignetta riportata in apertura dell'articolo: non solo nelle PMI, dove le risorse sono oggettivamente più limitate, è raro riscontrare una programmazione che alluchi il tempo necessario per consentire lo sviluppo corretto di tutte le fasi indispensabili affinché l'innovazione possa avere successo.

Proseguendo nell'analisi delle risorse, alle risorse "tradizionali" necessarie alla realizzazione di ogni progetto, quali ad esempio le risorse finanziarie e infrastrutturali, le competenze, l'organizzazione dei canali e delle modalità di comunicazione, credo sia opportuno anche solo accennare all'opportunità di valutare attentamente l'investimento su risorse peculiari necessarie all'innovazione quali ad esempio:

- *strategic intelligence*;
- metodi e strumenti;
- gestione della conoscenza e della proprietà intellettuale.

Senza dilungarsi sulle moderne tecnologie di *data mining*, *analytics*, *prediction markets*, *environmental scanning*, *technology watching* con cui acquisire, selezionare, archiviare, analizzare, valutare i dati, le informazioni e le conoscenze affinché siano tempestivamente e opportunamente rese disponibili agli attori coinvolti nelle attività decisionali e realizzative del processo di innovazione, come già accennato, sento l'esigenza di segnalare come per esplorare, monitorare e soddisfare i nuovi bisogni stia diventando sempre più un fattore critico di successo la capacità di utilizzare sorgenti di informazioni e *network*.

Se fosse possibile, sarebbe il caso di aprire invece una parentesi più approfondita sulla molteplicità di metodi, tecniche e strumenti (diverse centinaia classificati con differenti criteri attraverso studi, pubblicazioni e progetti europei) che, spesso sconosciuti anche alle imprese di dimensioni maggiori, sono a disposizione delle organizzazioni per supportare le stesse nelle varie fasi e attività del processo di innovazione dalla fase creativa a quella realizzativa.

Nell'impossibilità di citarli tutti in maniera appropriata, ricordo solo quello di cui tutte le organizzazioni dovrebbero almeno conoscere l'esistenza: TRIZ² descrivibile sinteticamente come un insieme di strumenti sviluppati per organizzare in modo scientifico e sistematico il processo creativo, mirando a rendere l'attività inventiva il risultato di una sequenza "logica", in cui - valorizzando le banche dati mondiali di soluzioni, invenzioni e brevetti in modo da evitare di sforzarsi a seguire l'acqua calda - ogni attività si evolve in modo organico ed efficiente.

La conoscenza dell'organizzazione è, infine, una delle risorse più importanti da gestire correttamente durante tutta la vita dei progetti di innovazione a partire dagli accordi di riservatezza (*Non Disclosure Agreement* o *NDA*) da stipulare con collaboratori interni ed esterni per arrivare alla strategia di protezione brevettuale delle innovazioni.

Mi preme segnalare che le organizzazioni non dando, spesso, un'adeguata attenzione a questo tema fin dalle fasi iniziali del processo di innovazione, si trovano poi a dover rincorrere i problemi generati da tale sottovalutazione.

La gestione della conoscenza, non si esaurisce però con la gestione di marchi, brevetti e *NDA*, ma si allarga alla gestione delle cosiddette *lessons*

Note
² Dal russo "Teoriya Resheniya Izobreatatelskikh Zadatch", traducibile come "teoria per la soluzione inventiva dei problemi".



Immagine concessa da Libreria Kartell (libreria BOOKWORM disegnata da Ron Arad)

learned, cioè di quelle conoscenze ed esperienze maturate dal successo e/o fallimento dei progetti di innovazione: l'obiettivo è di favorire l'accesso e il riuso di queste conoscenze maturate, invece di rischiare la "riscoperta". Un caso eclatante di gestione strutturata della conoscenza è ancora una volta fornito da 3M che ha sistematizzato le tecnologie sviluppate attraverso i suoi progetti innovativi riassumendole in una tabella di mendeliana memoria.

Arriviamo ora finalmente al cuore del processo di innovazione e delle attività che lo costituiscono. Premettendo che per l'innovazione, ovviamente, non esiste né un "modello" unico, né standardizzabile, né "lineare" e che, basandosi sul proprio *business model*, sulla propria cultura, bilanciando le proprie "ambizioni" e risorse, ogni organizzazione dovrebbe identificare un proprio specifico percorso verso l'innovazione, è altrettanto utile segnalare che proprio nel disegnare il proprio approccio all'innovazione sarebbe opportuno che le organizzazioni considerassero attentamente le cinque seguenti fasi:

- identificare e definire le opportunità di innovazione;
- sviluppare delle idee/soluzioni potenziali;
- validare le idee di innovazioni;
- sviluppare le invenzioni in "innovazioni";
- trasformare le innovazioni un successo sul mercato.

Dopo una fase iniziale di *scanning* (fase in cui l'utilizzo della *strategic intelligence* si può rilevare particolarmente proficua) in cui un'organizzazione partendo dal proprio contesto, dai propri obiettivi e precedenti esperienze si organizza per acquisire le necessarie conoscenze su bisogni e aspettative dichiarati e/o impliciti e identificare e prioritizzare le potenziali aree di opportunità (*red/blue ocean*), si può infatti passare, sfruttando molteplici e differenti metodi, a generare nuove idee e alternative soluzioni potenziali (*set based concurrent engineering*),

svilupparle approfondendo problematiche relative alla loro fattibilità, ai rischi connessi, alla proprietà intellettuale e selezionarle in base a criteri decisionali predefiniti per arrivare alla loro *value proposition* e al modello di *business* a esse collegato.

A questo punto del processo innovativo diventa sempre più opportuno introdurre un'attività di validazione del *concept* finalizzata a verificare che l'idea raccolga effettivamente bisogni e aspettative dei potenziali clienti. Tale attività può essere condotta attraverso test, studi esperimenti pilota finalizzati a ridurre in fase di preindustrializzazione le aree di incertezza relativamente, ad esempio, anche ad aspetti finanziari, organizzativi, tecnici, legali, relativi al *marketing*, al *time to market* per correggere il *concept* stesso e migliorarlo e, se necessario, prevedere ulteriori step di verifica del *concept* così migliorato.

I nuovi mezzi tecnologici (dalla prototipazione rapida alla prototipazione virtuale fino al *virtual commissioning*) e l'esperienza (purtroppo, soprattutto quella maturata con gli insuccessi) spingono ad anticipare già a questo punto del processo di innovazione attività che in passato, spesso, venivano effettuate principalmente al momento stesso di introduzione sul mercato, quando ogni anche piccola correzione del *concept* originario aveva pesanti risvolti economici che spesso inficiavano il successo o addirittura determinavano l'insuccesso del progetto.

Solo passati indenni dalle insostituibili forche caudine della validazione, il *concept* può ambire a essere trasformato in soluzione operativa a patto di essere corredato da un opportuno *business model* e *business plan* operativo dettagliando cosa realizzare internamente e cosa esternamente in *partnership* o *outsourcing*, scegliendo la strategia di protezione della proprietà intellettuale (se sia il caso di proteggere l'innovazione con un brevetto, un marchio, ...), analizzando la tempistica e i canali di vendita, le modalità di promozione del prodotto ed eventuali ulteriori requisiti approfondendone rischi e benefici. L'ultima fase, non da tutti considerata come

effettivamente ancora collegata al processo di innovazione, è quella relativa alle attività necessarie per concretizzare tutti gli sforzi precedentemente effettuati in creazione di valore per l'organizzazione. Essa comprende diverse attività dal coinvolgimento delle persone necessarie allo sviluppo del *business* (ad esempio i distributori) al lancio dell'innovazione sul mercato per renderla disponibile agli utilizzatori e creare con loro dei "legami" attraverso le azioni di *marketing* precedentemente pianificate e finalizzate a rilevare l'effettiva risposta del mercato, ma anche a monitorare i *feedback* per acquisire le informazioni e conoscenze necessarie ad apportare, eventualmente, gli ultimi correttivi al fine di migliorare l'innovazione introdotta o la relazione stessa con i clienti.

Come anticipato il percorso di innovazione scelto concretamente da un'organizzazione, in maniera flessibile e adattabile alla specifica iniziativa, potrà, ovviamente, saltare alcune delle fasi sopra descritte o iterarle come mutuato in diversi percorsi come ad esempio "agile", "devop", "lean start up", ... A questo punto credo che solo i lettori di U&C potrebbero non rimanere sorpresi nello scoprire che tutto quanto sopra esposto sia riassunto in una norma: la ISO 56002 "Guida alla gestione dell'innovazione" che sarà pubblicata presumibilmente verso la fine del 2019.

In realtà la ISO 56002 va oltre quanto sopra esposto inserendo l'approccio all'innovazione sopra descritto all'interno di un sistema di gestione finalizzato a sistematizzare e strutturare l'innovazione stessa in modo che non si riduca a un processo estemporaneo o addirittura sia relegata a un'attività serendipica, ma allo stesso tempo possa rimanere "agile".

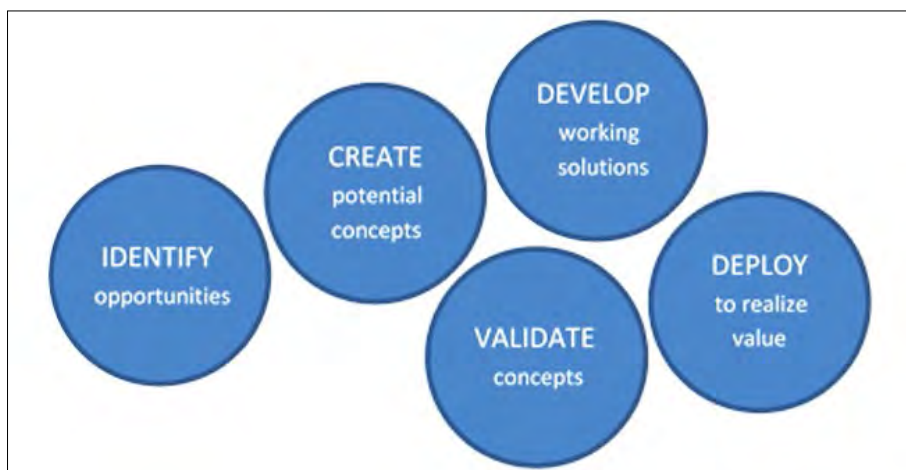
In ottica di sistema - oltre a elementi comuni ad altri sistemi di gestione come ad esempio la gestione della *leadership* e della struttura organizzativa, la pianificazione delle attività necessarie a raggiungere gli obiettivi e gestire i rischi, la valutazione delle *performance* e il miglioramento - si trovano anche elementi peculiari della gestione dell'innovazione come ad esempio indicazioni su come gestire la collaborazione all'interno e all'esterno delle organizzazioni (in un'ottica di *open innovation*) su come gestire il portfolio delle iniziative di innovazione.

È possibile e/o opportuno "standardizzare" l'innovazione?

Non è mia intenzione tanto rispondere alla domanda, quanto evidenziare come la linea guida ISO 56002 sull'innovazione e la serie di norme a essa collegata, ancorché sicuramente perfettibili, siano il frutto di un enorme sforzo fatto a livello internazionale mirato a chiarire e uniformare il linguaggio (elemento sempre più importante soprattutto in uno scenario come quello aperto dall'*open innovation* in cui la collaborazione tra soggetti spesso di cultura e nazionalità diversa diventa irrinunciabile) e offrire, in particolare proprio alle PMI, un riferimento prezioso (come *best practices*), utile a definire un proprio percorso per superare la *death valley* e a finalizzare le innovazioni sul mercato con il maggior successo possibile.

Piериусеppе Cassone

Coordinatore UNI/CT 016/GL 89 "Gestione dell'innovazione"
CONFINDUSTRIA Bergamo



Leadership e innovazione nell'era dei nuovi sistemi di gestione

Alessandro Manzoni sosteneva che la sapienza del genere umano sta nei proverbi. Sarebbe allora interessante considerare, in tale prospettiva, le implicazioni dell'antico adagio "Il difetto sta nel manico", specie se applicato alle organizzazioni. È palese che le peculiarità e le capacità individuali ascrivibili ai soggetti che governano un'organizzazione influiscono sulle loro modalità di gestione della stessa e finiscono con il decretarne il destino. Diventa quindi fondamentale individuare le variabili che possono influire sulle performance dell'organizzazione e di valorizzarle per preservarne prosperità e competitività. Tra queste ci sono sicuramente le caratteristiche personali e in primis, la propensione verso l'innovazione che, tuttavia, sono condizione necessaria ma non sufficiente. Fortunatamente, attitudine e ispirazione all'innovazione di imprenditori e manager possono oggi trovare nei MS degli utili strumenti per strutturare e realizzare i propri obiettivi. A questo proposito, è quindi interessante iniziare a riflettere sulle implicazioni che la nuova serie di norme ISO sulla gestione dell'innovazione avrà sulle organizzazioni, anche in relazione alle caratteristiche di coloro che andranno a introdurla e gestirla.

L'evoluzione del ruolo della leadership nella nuova generazione di norme di sistemi di gestione

Procediamo con ordine. In oltre trent'anni di storia dei MSS la *leadership* non era ancora mai stata chiamata esplicitamente in causa. È stato solo con l'avvento dell'HLS che la nozione di *leadership* è entrata a far parte dei MSS, assumendo un ruolo cruciale per l'efficacia del MS e, in definitiva, per il successo durevole dell'organizzazione¹.

In effetti, nella precedente generazione di MSS, ossia quelli basati sul modello Vision 2000², l'"ingrediente" principale della complessa "ricetta" *leadership* era l'impegno dell'alta direzione verso l'adozione, attuazione, mantenimento e miglioramento del MS che, come minimo, richiedeva a sua volta di:

- definire una politica (ossia un quadro di riferimento per la definizione degli obiettivi);
- assegnare pertinenti ruoli, responsabilità e autorità;
- promuovere consapevolezza tra le persone all'interno dell'organizzazione circa l'importanza del MS e delle azioni a supporto dell'efficacia di quest'ultimo.

La struttura del nuovo punto 5 dell'HLS (vedere Figura 1) non stravolge in alcun modo tale impostazione, bensì la integra e sviluppa, nella logica evolutiva e adattivo-olistica propria della nuova meta-struttura comune per tutti i futuri MSS "targati ISO"³.

In particolare, in riferimento alla "logica evolutiva", segnaliamo i seguenti aspetti degni di nota:

- un focus specifico sull'allineamento tra il MS e gli indirizzi strategici e i processi reali di *business* dell'organizzazione;
- una maggior enfasi sul conseguimento dei risultati attesi (efficacia);



Figura 1 - Rappresentazione dell'HLS in accordo al ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)

- due nuovi requisiti riguardanti l'esigenza di guidare e supportare le persone, fornendo altresì sostegno alla *leadership* di tutti i ruoli gestionali pertinenti, nelle rispettive aree di responsabilità.

Se alcuni di questi aspetti possono sembrare ovvi, la presenza di questi nuovi requisiti comuni evidenzia la volontà, da parte di ISO, di rafforzare la credibilità dei MSS, supportando, più o meno implicitamente l'adozione di strutture organizzative aperte e orizzontali, dove non esistono specifici ruoli "a priori"⁴ e dove il processo decisionale può essere allargato oltre il proverbiale "fiuto dell'imprenditore" o le decisioni del *board*.

E queste considerazioni si ricollegano altresì alla "logica adattivo-olistica" di cui sopra.

Oggi possedere capacità gestionali, pur eccellenti, non è più sufficiente. Nessuno è indenne dagli effetti dell'inesorabile azione del contesto. Nessuno può immaginare di preservare intatto il proprio posizionamento sul mercato concedendosi di rimanere impassibile e imperturbabile. Anche se, in un dato momento, la propria impresa dovesse apparire competitiva e inattaccabile, in verità, è solo una questione di tempo: la storia è costellata da casi emblematici che ribadiscono questa tesi. Bisogna dunque andare oltre. La crescente complessità e imprevedibilità dei mercati globali, richiede la capacità di leggere, con lucidità e lungimiranza il proprio contesto, ossia il proprio "ecosistema di business" e di saper cogliere le opportunità bilanciando al contempo gli inevitabili rischi associati.

Guarda caso, anche questi sono due aspetti pienamente affrontati, in particolare ai punti 4 e 6 dell'HLS che introducono rispettivamente i nuovi macro-requisiti di analisi del contesto organizzativo e pianificazione *risk-based* del MS. Non è certo obiettivo del presente articolo entrare nel dettaglio di questi "concetti evolutivi" che permeano la nuova generazione di MSS, quanto piuttosto evidenziare come il trittico dei macro-requisiti di cui ai punti da 4 a 6 dell'HLS - guarda caso fortemente interconnessi tra loro - rappresenti il vero *trigger strategico* alla base dell'adozione di un qualsivoglia MS basato sulla nuova meta-struttura di alto livello.

Leadership e gestione dell'innovazione

È ora venuto il momento di focalizzarci sulla *leadership* nell'ambito della gestione dell'innovazione,

chiedendoci quali siano, sulla base delle ultime evoluzioni della normativa ISO di settore, le richieste aggiuntive all'organizzazione⁵, oltre quanto già previsto dall'HLS.

In tal senso, è bene chiarire che il concetto di organizzazione aperta e orizzontale, introdotto in precedenza, non deve certo essere inteso come una diminuzione di responsabilità e impegno da parte dell'alta direzione. Al contrario, e mai come nel caso della gestione dell'innovazione, al *top management* è richiesto un ruolo attivo e un approccio propositivo e intraprendente.

Nella nuova ISO 56002 ciò è particolarmente chiaro dal momento che l'alta direzione è chiamata a definire, prima di tutto, la *vision* per l'innovazione che guiderà poi la definizione delle politiche, obiettivi e strategie per l'innovazione (*innovation strategy*), il tutto sulla base di una specifica cultura dell'innovazione.

Se, come già visto, la definizione di politica e obiettivi, sono requisiti comuni per tutti i MSS, gli altri aspetti rappresentano delle significative peculiarità del futuro IMS. In altre parole, nessuna iniziativa d'innovazione non dovrebbe prescindere da:

Note

¹ Il riferimento è alla UNI EN ISO 9004:2018 "Gestione per la qualità - Qualità di un'organizzazione - Linee guida per conseguire il successo durevole" dove, per la prima volta, al concetto di "successo durevole" è appunto associato quello di innovazione.

² Lo storico pacchetto di norme sulla gestione per la qualità, pubblicata all'inizio del nuovo millennio, che ha rappresentato per oltre un decennio il paradigma sul quale sono stati elaborati numerosi sistemi di gestione in varie discipline, oltre che numerose applicazioni settoriali del QMS. Per ulteriori informazioni sull'offerta complessiva ISO nell'ambito dei MSS: <https://www.iso.org/management-system-standards.html>.

³ Per ulteriori informazioni sull'HLS e, in particolare, sulla sua natura adattivo-olistica, si rimanda al contributo specifico all'interno del presente dossier.

⁴ Ad esempio, la stessa ISO 9001:2015 non richiede più espressamente la nomina di un "rappresentante della direzione" tra i requisiti per l'alta direzione.

⁵ È sempre bene ricordare che, in questa sua prima veste, la futura serie ISO 56000 è comunque riconducibile a un insieme di linee guida.

⁶ Si tratta dell'attuale definizione di "innovation vision" così come espressa nell'ISO/CD2 56000 "Innovation management system - Fundamentals and vocabulary".

⁷ Si tratta dell'attuale definizione di "culture" così come espressa nell'ISO/CD2 56000 "Innovation management system - Fundamentals and vocabulary".

⁸ Si tratta dell'attuale definizione di "strategia per l'innovazione" così come espressa nell'ISO/CD2 56000 "Innovation management system - Fundamentals and vocabulary".

- una chiara "visione del futuro e aspirazione di cosa l'organizzazione intende diventare o conseguire, come espressa dall'alta direzione"⁶ in riferimento all'innovazione;
- l'individuazione e promozione di un insieme di "comportamenti, valori e convinzioni condivise di un'organizzazione o community"⁷;
- la definizione di uno o più specifici "piani per il conseguimento degli obiettivi (per l'innovazione)"⁸, coerente con le suddette vision e cultura, focalizzata sulla creazione di valore e capace di gestire l'incertezza intrinsecamente associata a tali iniziative⁹.

In definitiva, le suddette peculiarità non fanno altro che confermare la modellizzazione, fatta propria dell'HLS, dell'organizzazione come "organismo vivente", in continuo adattamento, anche a livello di propria struttura organizzativa e gestionale (*leadership*), al suo "ecosistema" di riferimento (contesto), intrinsecamente incerto e dinamico e con un costante focus sui rischi e le opportunità a esso associati (*risk-based approach/thinking*)¹⁰. È inoltre significativo notare come proprio queste caratteristiche adattivo-olistiche del modello contribuiscano in maniera determinante a sfatare il mito che l'innovazione sia prerogativa delle grandi aziende strutturate. Non è assolutamente così! Essa rappresenta una straordinaria opportunità, anzi un'imprescindibile e improrogabile necessità, anche per le MPMI¹¹, finanche ai liberi professionisti piuttosto che alle strutture della Pubblica Amministrazione. L'importante è abbracciare le logiche sopra indicate, adattandole alle proprie effettive dimensioni, legittime aspirazioni ed effettive esigenze. Semplice? Non proprio! Anche perché c'è un altro fattore determinante da considerare: quello umano.

Le "Inno-skills" del leader

Abbiamo visto come la *leadership* sia un pre-requisito (necessario ma non sufficiente) per assicurare la competitività e la prosperità di un'organizzazione, concorrendo a generare la sua *innovation capability*¹² da intendersi, a sua volta, come la capacità di adattamento dell'organizzazione al proprio contesto per creare e rigenerare valore nel tempo.

Ma la *leadership* non può essere confinata unicamente ad aspetti organizzativo/gestionali, così come

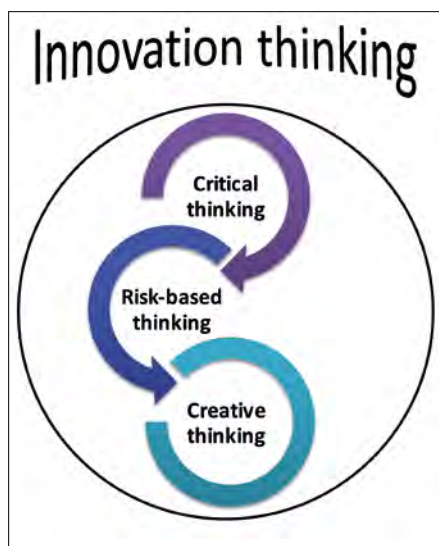


Figura 2 - L'Innovation thinking e le sue componenti essenziali

essere ascritta univocamente alle persone a capo dell'organizzazione. Essa abbraccia ragionevolmente tutti i livelli manageriali e relativi processi decisionali e va considerata alla stregua di un *mindset* (forma mentis) organizzativo condiviso, che poggia sulla valorizzazione del capitale umano.

Allora la domanda diviene: qual è la "carta di identità" del futuro *leader* dell'innovazione?

Argenteremo, in sintesi e in coerenza con gli IMPs, su tre "piani intersecanti": quelli delle caratteristiche personali, delle competenze trasversali e delle competenze abilitanti-specifiche ragionevolmente ascrivibili a tale figura.

Le caratteristiche personali sono assimilabili a un mix di capacità chiaramente ascrivibili al singolo individuo, alcune delle quali innate, che si discostano palesemente dalle modalità manageriali più caute e conservatrici. Tra queste si possono citare, in termini non esaustivi:

- atteggiamento esistenziale positivo: caratterizzato da fiducia e predisposizione alle novità al cambiamento, a sfidare lo status quo;
- curiosità: la capacità di continuare a vedere il mondo con "gli occhi di un bambino", continuando a chiedersi il perché delle cose, pronti a "sfidare" lo status quo;
- lungimiranza e orientamento al futuro: la capacità di proiettare il proprio pensiero oltre le evidenze oggettive e i risultati già conseguiti, considerando differenti scenari, orizzonti temporali e prospettive;
- coraggio e determinazione: per esplorare l'ignoto, promuovere il nuovo e il cambiamento, osare in maniera originale;
- flessibilità e apertura mentale: per mettere in discussione le consuetudini fino alle proprie convinzioni, abbracciando diversi punti di vista e accettando di uscire dalla propria *comfort zone*, alla ricerca di nuovi spazi e approcci.

Le competenze trasversali attingono invece, prevalentemente, dall'ambito delle cosiddette - e molto attuali - *soft-skills*, in virtù della loro applicabilità inter-settoriale. Tra queste ci pare opportuno segnalare:

- capacità di analisi e sintesi: per individuare con efficacia e rapidità il set di fattori e di informazioni realmente rilevanti per l'oggetto d'indagine/interesse;
- *problem sourcing e problem solving*: indispensabili per individuare e risolvere, nel modo più efficace ed economico possibile, problemi reali o potenziali;
- capacità di coinvolgimento e collaborazione: quale pre-requisito per la partecipazione attiva (*engagement*) delle persone, la condivisione di conoscenze (*knowledge sharing*), l'edificazione di *partnership* e per agevolare processi di contaminazione inter-funzionale (*cross-fertilization*) fino a progetti di *open-innovation* o *coopetition*;
- capacità di comunicazione e gestione del consenso: quale elemento essenziale per il lavoro di gruppo e l'allineamento dei differenti punti di vista verso obiettivi comuni e condivisi;
- gestione dello stress: come inevitabile pre-requisito per operare in un ambiente soggetto a incertezza e conseguenti fonti di rischio;
- intelligenza emotiva: associata alla capacità di riconoscere, comprendere e gestire efficacemente le proprie emozioni così come quelle altrui.

Per quanto riguarda invece le competenze abilitanti-specifiche, esse sono assimilabili a un insieme di conoscenze e abilità che confluiscono nel già cosiddetto *innovation thinking*¹³ che, una volta condiviso a tutti i livelli dell'organizzazione, diviene una delle componenti essenziali della cultura dell'innovazione. In questo senso, ci permettiamo di introdurre un semplice modello (vedere Figura 2) secondo il quale l'"*innovation thinking*" può essere visto come la "combinazione virtuosa" di tre competenze tra loro complementari, ossia:

- *critical thinking*: la capacità di analizzare criticamente il contesto, in tutte le sue accezioni (fattori esterni e interni, esigenze e aspettative delle parti interessate) e dinamiche evolutive;
- *risk-based thinking*: la già citata capacità di affrontare rischi e opportunità, nella fattispecie come si manifestano lungo il "percorso di innovazione" dell'organizzazione, sempre unico e irripetibile;
- *creative thinking*: la capacità di instradare il proprio pensiero creativo, dalla generazione e raccolta delle idee, alla loro selezione e "setacciatura".

In definitiva, caratteristiche personali, competenze trasversali e competenze specialistiche, viste nel loro complesso, concorrono a definire il *mindset* del futuro *leader* dell'innovazione. È infine significativo notare come, nelle logiche di complementarità tra i domini della gestione dell'innovazione e gestione per la qualità, questo possa essere visto come un *asset* intangibile all'interno del nuovo concetto di "identità dell'organizzazione" contemplata nella nuova ISO 9004.

Conclusioni

Nel presente articolo si è cercato di dimostrare come la *leadership* sia uno dei principali concetti evolutivi alla base della nuova generazione di MSS basati sull'HLS. Si sono inoltre evidenziate le peculiarità che questo concetto assume nell'ambito del nuovo IMS (che rappresenta il fulcro della serie ISO 56000 in prossima pubblicazione), nonché della sua rilevanza, sia da un punto di vista dell'organizzazione che delle persone. È una sfida che guarda al tema del cambiamento organizzativo per tutte le imprese negli anni a venire.

Marco Cibien

Funzionario Tecnico Direzione Normazione UNI

Marco Menghini

Membro UNI/CT 016/GL 89 "Gestione dell'Innovazione"

Note

⁹ È importante notare che la stessa cultura, realizzazione di valore e capacità di gestire dell'incertezza figurano tra gli IMPs, come più estesamente trattato in uno specifico contributo al presente dossier.

¹⁰ Per una più ampia trattazione di tali aspetti si rimanda a "I Quaderni della Qualità" di Nicola Gigante.

¹¹ Peraltro, la legislazione vigente (DL 179/2012 (cd. "Decreto Crescita 2.0") supporta quanti, in possesso dei requisiti richiesti, puntassero a divenire, anche formalmente, MPMI o *Start Up* innovative per cogliere tutti i vantaggi collaterali del caso.

¹² Nell'ambito del progetto ISO 56000, la "*capacità di innovazione*" (*innovation capability*) è attualmente definita come l'"abilità di condurre attività di innovazione e di conseguire l'innovazione".

¹³ La CEN/TS 16555-3:2014 "*Innovation management - Part 3: Innovation thinking*" definisce l'"orientamento all'innovazione" come l'"approccio alla individuazione di opportunità e risoluzione dei problemi che produce un esito superiore o più desiderabile rispetto alle prospettive attuali".

Le risorse per l'innovazione (Tools & Methods)

Come anche introdotto in precedenza, esistono numerose definizioni della parola "innovazione", a seconda dei casi più o meno legate ad aspetti tecnologici, economici o sociali, ma probabilmente l'espressione che più di altre trasferisce questo concetto nella realtà operativa del tessuto produttivo è la seguente: innovazione è un'entità nuova o modificata che realizza o ridistribuisce valore.

Questa descrizione è particolarmente efficace perché in modo semplice e immediato introduce il concetto di sostenibilità: l'innovazione è valida e sostenibile solo se nel tempo crea una domanda, un mercato. In caso contrario, rimane un interessante esercizio scientifico o intellettuale, ma privo di reale utilità e anzi addirittura controproducente per chi ci ha investito risorse, tempo e denaro. Di più, se consideriamo che la creazione di una qualche forma di valore è l'obiettivo primario di qualunque impresa, questa definizione restituisce immediatamente il ruolo centrale e fondante che l'innovazione deve avere all'interno di un'azienda: l'innovazione è l'identità stessa dell'azienda, il fattore abilitante per il futuro. Fare impresa è fare innovazione.

Sorge quindi una domanda: è possibile implementare un processo di innovazione in grado di minimizzare il rischio di fallimento ottimizzando il ritorno dell'investimento? La risposta in breve è SI', ma dipende fortemente dalla capacità di progettare, implementare e perseguire efficacemente una corretta strategia di *business*, che attraverso un robusto MS dell'innovazione sia in grado di guidare le attività specifiche dei diversi livelli aziendali.

L'MS dell'innovazione diviene quindi la struttura attraverso la quale l'azienda costruisce il suo percorso verso l'innovazione a partire dall'identificazione e valutazione di opportunità (e strategie) di *business* fino all'introduzione dell'innovazione sul mercato.

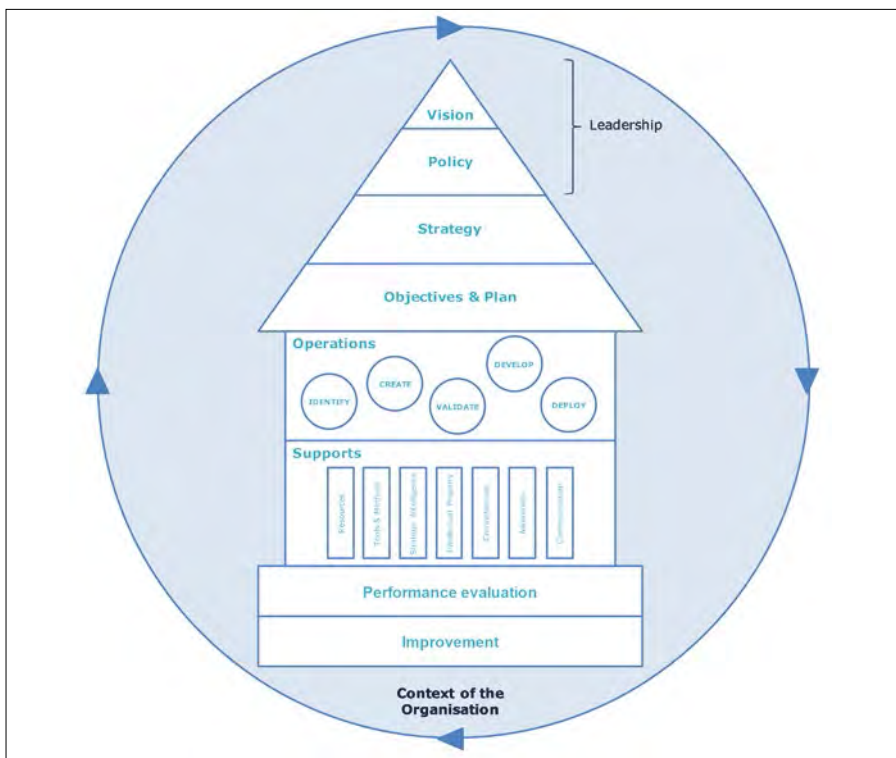
Ognuna di queste fasi del processo di innovazione necessita di strumenti e metodi appropriati, sui quali la letteratura disponibile è assai numerosa: secondo alcuni autori, ne esistono oltre un centinaio con diverso livello di specificità. Ci proponiamo qui di analizzare più a fondo due fra quelli che a nostro avviso maggiormente influenzano il successo nella creazione del valore: la proprietà intellettuale e l'intelligence strategica.

La proprietà intellettuale in progetti di innovazione

Abbiamo visto che l'innovazione presuppone un processo inventivo teso all'introduzione di una novità migliorativa rispetto allo status quo.

Novità, utilità (anche nota come "applicabilità industriale") e attività inventiva sono precisamente le condizioni necessarie per il rilascio di un brevetto: l'innovazione è quindi spesso già di per sé un "oggetto" con caratteristiche di proprietà intellettuale. La gestione dell'IP derivato dall'attività innovativa deve dunque essere considerata parte integrante del *framework* più ampio di gestione dell'innovazione.

Nonostante sia spesso difficile prevedere esattamente il risultato finale di un progetto innovativo, è bene porsi fin dal suo avvio le domande giuste per circoscrivere il perimetro di eventuale protezione. Inoltre è importante, anche se questo punto viene spesso sottovalutato, operare un'analisi della *freedom to operate* fin dai primissimi stadi di sviluppo di *concept* innovativi. Reinventare qualcosa di già esistente (e già protetto) è un'eventualità più frequente di quanto non si possa pensare, e oltre a essere un'esperienza frustrante



Sistema di Gestione dell'innovazione (ISO/DIS 56002)

rappresenta uno spreco di risorse (tempo, costo e lavoro) e può costare caro in termini di procedure di contestazione qualora si giungesse all'introduzione sul mercato.

Schematizzando, una possibile *checklist* può includere le seguenti definizioni:

- oggetto dell'innovazione: in cosa consiste e in cosa supera lo stato dell'arte;
- ambito dell'innovazione: quale necessità soddisfa, a chi si rivolge;
- soggetti coinvolti: il gruppo di lavoro è interno? Sono presenti partner esterni o consulenti? Esistono accordi precostituiti (e.g. accordi quadro)? Esistono *policy* aziendali riguardanti il contributo dei singoli e la rispettiva proprietà intellettuale?;
- tipo di innovazione introdotta e sua riproducibilità da parte di terzi;
- *freedom to operate*: accertarsi che non esista nulla di identico, o che se esiste non sia protetto. Questo include concetti la cui protezione sia scaduta (ad esempio, il boom della stampa 3D a basso costo si è avuto dopo che i brevetti originali di *Stratasys* e dell'Università del Texas sono giunti a scadenza);
- analisi dei tipi di protezione possibili e loro costi/benefici.

A valle di quest'analisi è possibile tracciare diverse strade, tra le quali alcune possibilità possono essere ad esempio:

- rivendicare la proprietà dell'innovazione rendendola pubblica, ad esempio con una domanda di brevetto, un modello di utilità, un *copyright*, una licenza *Creative Commons*, una licenza *Open Source*;
- proteggere l'innovazione mantenendola segreta, dunque prendendo tutte le necessarie precauzioni affinché non si abbiano falle nella confidenzialità, ad esempio con procedure interne, segretazione, deposito della documentazione presso notaio;
- non fare nulla. Quest'ultima decisione deve essere comunque risultato di una valutazione dei costi e benefici legati all'utilizzo degli strumenti di protezione sopra descritti ed è del tutto legittima quando, ad esempio:

- l'oggetto dell'innovazione sia un processo interno all'azienda senza interfaccia col mondo esterno e di scarsa o nulla riproducibilità in altro contesto;
- si voglia diffondere uno *standard* di mercato sul quale innestare e, magari, proteggere, altre innovazioni più specifiche;
- la forza del brand e l'unicità dell'oggetto dell'innovazione consentano di stabilire un legame univoco tra di essi in modo esplicito (anche nota come "protezione di fatto") i benefici derivanti dalla protezione IP non giustifichino lo sforzo in termini di costo, tempo, rischio e lavoro.

La strategia deve essere flessibile e adattarsi al mutare delle condizioni interne ed esterne. Ad esempio un risultato imprevisto od oltre le aspettative potrà invitare ad adottare azioni di protezione IP aggiuntive rispetto al preventivato; viceversa, la comparsa di un nuovo *competitor* o un mutamento radicale nel mercato potranno portare all'abbandono di un concetto già consolidato (al limite già oggetto di protezione) e alla ricerca di concetti alternativi. Allo stesso modo è bene che vengano monitorati i costi (e relativi benefici) del mantenimento di una protezione IP, ad esempio legati all'estensione di brevetti in Paesi terzi.

Per questo motivo è consigliabile che l'azione di analisi del panorama IP non si esaurisca con la fine del progetto specifico di sviluppo del concetto, ma prosegua anche dopo la sua realizzazione come monitoraggio costante.

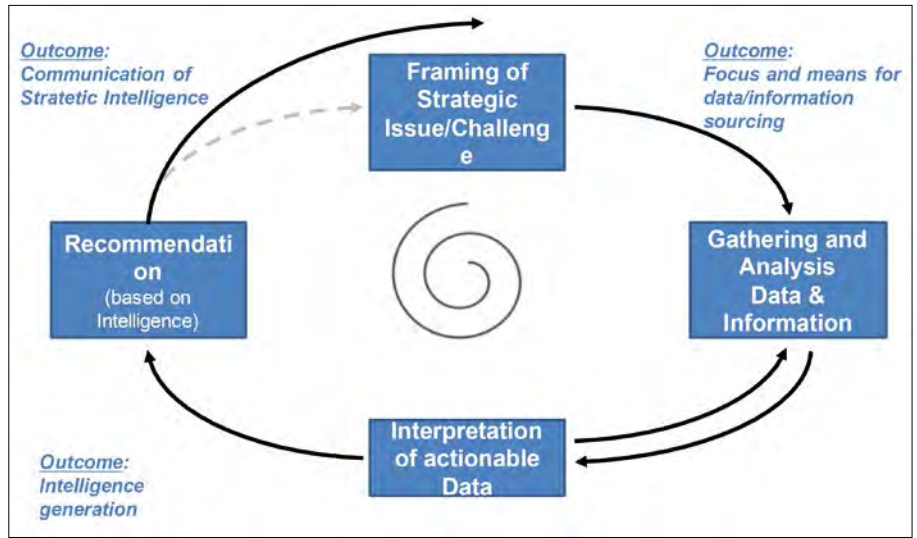
L'intelligence strategica e il suo ruolo nella gestione dell'innovazione

Parlando di *intelligence* strategica (nel seguito indicata con l'acronimo SI dall'inglese *strategic intelligence*), dovremmo innanzitutto chiederci che cosa sia e a che cosa serva. Perché se è vero che questo termine è sempre più noto e citato nel contesto dell'innovazione (e non solo), è altrettanto vero che la sua definizione risulta ancora largamente controversa.

Un utile esercizio può essere quello di soffermarsi sul significato dei termini. Per quanto riguarda "intelligence", la definizione più generale offerta dal vocabolario Treccani è sufficientemente autoesplicativa: "servizio (in genere segreto o riservato) di raccolta di informazioni su persone o enti", a cui in questo caso potremmo aggiungere "temi di elevata rilevanza". Passando alla "strategia", sempre il Treccani la descrive come "la tecnica di individuare gli obiettivi generali di qualsiasi settore di attività pubbliche e private, nonché i modi e i mezzi più opportuni per raggiungerli", e ancora "regola generale di condotta che, prevedendo i possibili sviluppi di certe situazioni, stabilisce quali linee di azione si debbano seguire per il conseguimento dell'obiettivo". Da ciò è immediato derivare alcuni requisiti che rendono un'informazione "strategica":

- orientamento al futuro: una decisione strategica opera sul lungo periodo (o al più, sul medio). Tutto ciò che si riferisce al breve periodo fa parte della tattica (reazione), non della strategia (previsione);
- accuratezza: strategia non significa sensazione, ma previsione. E la previsione è tanto più attendibile quanto più si basa su un'informazione accurata;
- sostenibilità delle risorse: una strategia deve includere già in sé stessa la capacità di essere realizzata. Di conseguenza, deve essere sostenibile;
- obiettività: non deve essere lasciato spazio alla soggettività, l'informazione strategica deve essere trasparente e verificabile, di conseguenza la scelta delle sorgenti di dati deve essere oculata;
- focalizzazione: per definire una strategia efficace, l'obiettivo deve essere chiaro. Più esso è chiaro, meno è sensibile il rischio di smarrirsi lungo la strada;
- tempestività: è necessario definire i tempi di un'azione, per poterla controllare e gestire efficacemente. Ogni azione ha dei tempi propri, e spesso possono essere prioritari anche rispetto ai costi.

La SI, quindi, più che un mero strumento di analisi in mano a un ristretto staff di specialisti in generazione di *insights* di mercato e valutazioni di scenario, è un vero e proprio processo, caratterizzato da momenti e azioni ben definite, con *input* e *output* codificabili nonché orientato a generare "raccomandazioni" funzionali alla esecuzione di decisioni strategiche. Per sua natura, quindi, tale processo è sempre attivo a livello della *leadership* aziendale, che lo sfrutta in modo



Strategic Intelligence: modello ricorsivo (o "a spirale") (ISO/AWI 56006)

continuativo e ricorsivo per alimentare la *pipeline* delle opportunità di *business* da valutare ed eventualmente implementare. L'idea è quella di una spirale, che si ripete nei suoi costituenti fondamentali ma rinnova nel tempo i suoi contenuti in funzione dell'evolversi del contesto di applicazione e delle necessità a cui rispondere. Tipicamente la SI è gestita dalla funzione *Corporate Strategy*, che raccoglie gli specifici indirizzi di analisi monitorando i *feedback* delle diverse funzioni aziendali ed esegue le attività mantenendosi allineata con la visione e la *mission* definite dal vertice. Di fatto, rappresenta la costante sorgente di nuovo carburante per sostenere la spinta all'innovazione, ed è propedeutica a pianificare ed eseguire efficacemente le successive azioni operative.

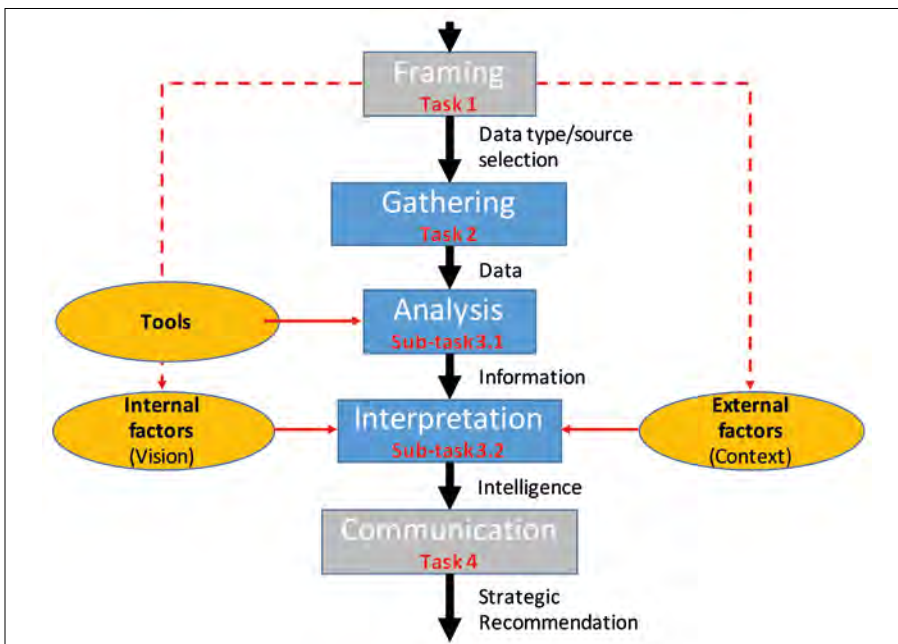
Una buona rappresentazione è quella fornita dal modello seguente, in cui sono evidenziati i diversi passi del processo e i risultati ottenibili da ciascuno di essi:

1. *framing*: step iniziale, anche noto come momento del *problem statement*, nel quale si definisce in dettaglio lo scopo per il quale viene attivato il processo di *intelligence* (ad esempio, conoscere lo status di sviluppo internazionale di una certa tecnologia, oppure la dinamica di un certo

mercato, e il posizionamento dei *player* in un certo settore in una certa area geografica, ...). In questa fase, vengono anche individuate le sorgenti e la tipologia dei dati da analizzare, gli strumenti di analisi che si prevede di applicare (e quindi, le competenze da attivare nel *team*), gli aspetti chiave del contesto necessari a interpretare l'informazione, le modalità di comunicazione delle raccomandazioni.

2. *gathering and analysis*: in questa fase avviene la costruzione del *dataset* di dati e informazioni necessarie allo scopo, e l'applicazione di strumenti analitici in grado di generare informazioni composte (correlazioni, *trend*, mappe, ...). Questo trasforma un insieme di dati semplici in ciò che si dice *Actionable data*, ossia un dato composto che racchiude in sé informazione altrimenti non banalmente disponibile.
3. *interpretation*: è il passaggio chiave, quello in cui il dato composto viene interpretato in funzione del contesto specifico dell'azienda (contesto interno) e del mondo in cui essa si muove (contesto esterno). Il contesto va descritto per mezzo di KPI definiti in fase di *Framing*, e non necessariamente è sempre il medesimo, potendo variare in funzione del *topic* specifico. Questo *step* genera l'*intelligence* vera e propria, che come è evidente ha significato in relazione allo specifico scopo dell'analisi.
4. *recommendation*: step conclusivo, nel quale viene generata la cosiddetta "raccomandazione". In questa fase, diviene fondamentale applicare strumenti comunicativi efficaci in grado di trasferire i contenuti chiave dell'*intelligence* in modo rapido, chiaro e adatto al destinatario finale, che solitamente è il *management board*.

La SI si basa sull'utilizzo di una serie di strumenti, che hanno lo scopo di raccogliere, analizzare, interpretare e comunicare per uno specifico *topic* dati rilevanti, opportunamente selezionati (in una fase iniziale di descrizione del problema e pianificazione dell'attività) e applicati in modo da generare informazione conforme a requisiti ben definiti. In particolare, gli strumenti di *intelligence* e *foresight* al servizio dello sviluppo di nuovo prodotto/*business* hanno avuto rilevanza a partire dalla fine degli anni 80, quando il processo di innovazione nell'industria ha aumentato la propria dipendenza dalla ricerca scientifica e ha iniziato ad acquisire sempre più marcate caratteristiche di multidisciplinarietà.



Un impulso fondamentale alle tecniche di previsione della opportunità tecnologica è stato apportato dall'agenzia Nipponica per la Scienza e la Tecnologia (STA) che ha lanciato nel 1970 una nuova iniziativa basata sull'ormai consolidato metodo Delphi. Da allora l'interesse industriale verso attività di previsione tecnologica è cresciuto esponenzialmente, favorendo lo sviluppo di studi settoriali e valutazioni finalizzate alla pianificazione della singola azienda basate sul coinvolgimento di *panel* di esperti.

Parallelamente alle metodologie orientate al coinvolgimento di esperti e *panel* si sono sviluppate metodologie alternative basate sull'utilizzo di dati quantitativi, grazie anche al contributo delle potenzialità di calcolo e alla disponibilità di banche dati - strutturate e non strutturate - rese disponibili dalle tecnologie dell'informazione. Hanno, inoltre, avuto progressivamente più diffusione metodologie di analisi capaci di identificare soluzioni applicate per risolvere la stessa problematica funzionale in contesti completamente differenti, tramite l'astrazione e l'analisi funzionale, nonché lo sviluppo di *framework* di indagine a supporto della fase di interpretazione e di comunicazione (come ad esempio l'approccio PESTLE).

La chiave del processo rimane la sorgente del dato grezzo, che mai come oggi assume un ruolo centrale nel *business*. Viviamo nell'era dell'informazione, ogni singolo bit di conoscenza ha un suo valore intrinseco nella possibilità di correlazione con altri bit, anche secondo schemi e "mappe" che non dipendono da una teoria, ma che assumono significato grazie all'evidenza. Per garantire risultati attendibili e rigorosi, è ormai fondamentale integrare diverse metodologie (come ad esempio *big data*, *megatrends*, *mining di database specialistici*, *forecasting*) in grado di generare informazioni il più possibile complete e disponibili in forma sufficientemente aggregata da essere utili al processo decisionale. In un contesto come l'attuale in cui siamo sommersi da un'enorme quantità di dati, diviene allora chiaro come un aspetto chiave sia la **qualità dell'informazione**, soprattutto se ne consideriamo il valore altamente strategico, strettamente collegato al rischio associato alla decisione che essa deve abilitare.

Poter contare su un processo di indagine robusto, controllabile e integrato nel proprio modello organizzativo di impresa diventa, allora, un vantaggio competitivo tangibile, e che può fare la differenza nel gestire l'innovazione in modo davvero sostenibile, soprattutto se integrato con una strategia solida di sfruttamento e tutela della proprietà intellettuale. Non a caso questi strumenti, a nostro avviso determinanti nell'influenzare il successo dell'innovazione diminuendone il rischio nelle fasi iniziali e ottimizzando l'impiego delle risorse in quelle successive, sono attualmente oggetto di specifico lavoro di sviluppo normativo presso l'ISO/TC 279.

Samuele Ambrosetti

Membro UNI/CT 016/GL 89 "Gestione dell'innovazione"
RINA Consulting S.p.A.

Federico Meneghelo

Membro UNI/CT 016/GL 89 "Gestione dell'innovazione"
RINA Consulting S.p.A.

Innovazione e approccio basato sul rischio (risk-based approach)

"Tutti sanno che una cosa è impossibile da realizzare, finché arriva uno sprovveduto che non lo sa e la inventa".

Albert Einstein

Il rischio, nella definizione delle norme ISO basate sulla HLS¹ è l'effetto dell'incertezza, mentre la definizione più ampia della ISO 31000:2009-2018, parla di effetto dell'incertezza in relazione agli obiettivi. La stessa HLS, tuttavia, al punto 6.1 stabilisce che *occorre determinare i rischi e le opportunità che è necessario affrontare per fornire assistenza che il MS possa conseguire gli esiti/risultati attesi*; pertanto il riferimento agli obiettivi, eliminato dalla definizione, rientra nel testo delle diverse norme. Una definizione più sintetica, ma sempre in linea con quanto appena detto, parla del rischio come quell'*incertezza che ha importanza*² o che ci interessa. In modo più ampio possiamo dire che il rischio può essere inteso come la "condizione derivante dall'incertezza (stato di carenza parziale o totale di informazioni) sulla comprensione o conoscenza di un evento, delle sue potenziali conseguenze (positive e/o negative) sugli obiettivi, così come delle relative caratteristiche e variabili coinvolte, tra cui la possibilità e la probabilità del loro verificarsi".

La gestione dell'incertezza è parte integrante fondamentale della gestione del rischio e poiché nei processi di innovazione è necessario affrontare un elevato grado di incertezza e una forte variabilità, in particolare nelle fasi iniziali del processo creativo, gestione dell'innovazione e gestione del rischio sono strettamente correlate.

L'integrazione di tutti gli aspetti legati all'attività di un'organizzazione in un unico SG, che includa come macro-processo fondamentale la gestione coordinata dei rischi, risponde a un principio di tipo olistico, soprattutto se immaginiamo l'organizzazione stessa come un organismo vivente: un organismo complesso, all'interno del quale

individui, coordinati secondo uno schema ben strutturato, operano utilizzando risorse, infrastrutture e competenze al fine di realizzare quello che è lo scopo di ogni organismo vivente: sopravvivere e crescere. Tutto questo è particolarmente importante in un'organizzazione che abbia nella sua visione, nella sua politica e nella sua strategia una forte predisposizione all'innovazione. Alla luce di queste considerazioni potremmo immaginare la gestione del rischio come un *processo biologico vitale di un'organizzazione*.

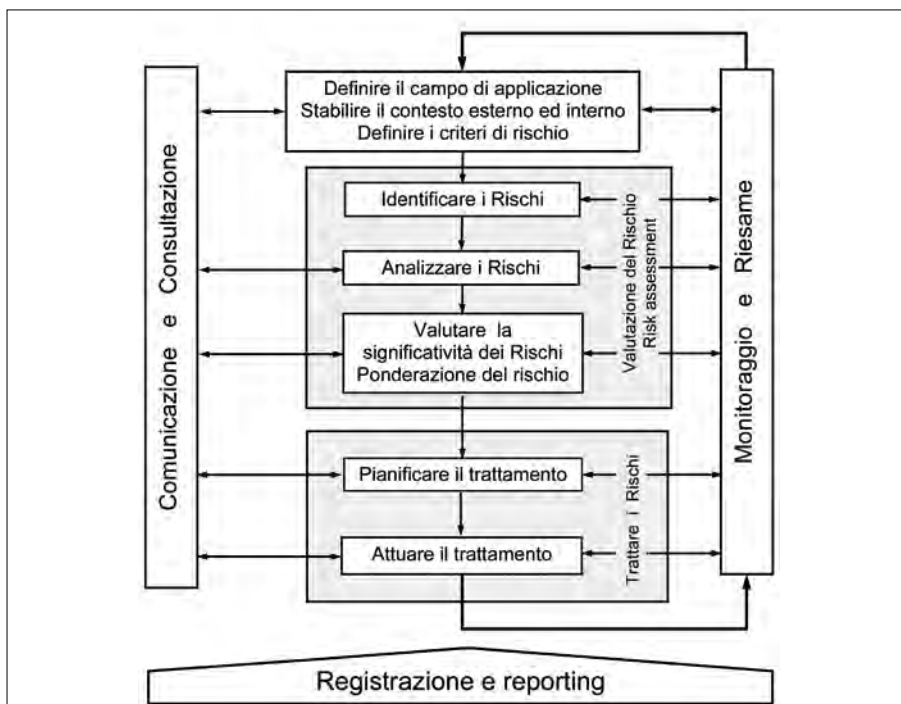
Potrebbe sembrare solo una frase a effetto, ma riflettendoci il paragone potrebbe risultare perfettamente calzante: gestione del rischio come quel processo che governa e protegge l'esistenza e lo sviluppo di quell'organismo vivente che è l'organizzazione; un processo strutturato e sistematico basato sulla cultura del rischio e sulla consapevolezza dell'incertezza, costituito da un insieme di attività indirizzate a concretizzare opportunità potenziali mentre si tengono sotto controllo possibili effetti negativi, derivanti da minacce o pericoli. Un processo che agisce a livello strategico, organizzativo e operativo e che quindi è integrato in tutte le attività dell'organizzazione, sostanzialmente in ogni processo, per raggiungere, nel modo più efficace ed efficiente possibile, gli obiettivi del processo in questione (che contribuiranno al conseguimento degli obiettivi strategici): in sostanza massimizzare i benefici sfruttando al meglio opportunità e punti di forza e prevenire i possibili impatti negativi, derivanti da minacce, pericoli e punti di debolezza.

D'altra parte potremmo anche affermare che il rischio, se lo riconosci, lo comprendi e lo apprezzi, puoi affrontarlo per cogliere le opportunità e ottenere

Note

¹ Sin dal 2012 la ISO/IEC Directives, Part 1, nell'Annex SL, Appendix 2, (www.iso.org/directives) stabilisce quella che deve essere la Struttura di Alto Livello, *High Level Structure* (HLS), che contiene il testo fondamentale identico, i termini comuni e le definizioni di base per tutte le norme ISO su sistemi di gestione.

² "Uncertainty that matters" - David Hillson (*The Risk Doctor*) è un autore di cui si possono trovare in rete articoli, registrazioni di interventi in seminari e *webinar* interessanti e spiegati con un linguaggio estremamente chiaro, comprensibile anche ai non addetti ai lavori.



benefici, mentre ti sforzi di rendere inoffensivi quegli aspetti che possono portare a conseguenze negative. In altre parole se lo conosci puoi tenerlo sotto controllo. Tutto questo risponde anche a uno dei principi per il successo di un'organizzazione: **un processo decisionale basato sull'evidenza**³.

La cultura alla base di un'organizzazione impegnata nell'innovazione consiste in quei *valori, opinioni e comportamenti condivisi e diffusi che rafforzano l'apertura nei confronti del cambiamento, dell'assunzione di rischi e della collaborazione e che rendono possibile la coesistenza tra creatività ed efficacia nella realizzazione*⁴. La cultura del rischio è quindi strettamente connessa e consiste in quei valori, opinioni, etica e comportamenti che esistono all'interno di un'organizzazione e interagiscono con le strutture e i sistemi di controllo dell'organizzazione stessa per stimolare atteggiamenti mentali orientati al rischio (*risk based approach/thinking*) e dare origine a norme comportamentali che favoriscano e stimolino l'attenzione di ciascuno nei confronti delle incertezze in relazione alle intuizioni e alle potenziali opportunità da cogliere.

Inoltre i processi che sono sviluppati e condotti allo scopo di conseguire l'innovazione sono fortemente caratterizzati da una continua ricerca, sperimentazione, una buona dose di tolleranza nei confronti degli insuccessi. Questi ultimi, che soprattutto nelle prime fasi sono all'ordine del giorno, non devono scoraggiare ma devono essere considerati opportunità per affinare il processo e per ridurre il grado di incertezza attraverso un'attenta analisi: lezioni per apprendere e migliorare.

I processi per l'innovazione comportano un'assunzione di rischio il cui grado di accettabilità dipende dall'ambizione dell'organizzazione e dal tipo di entità oggetto dell'innovazione stessa.

Nella UNI ISO 31000:2018 al punto 4 (Principi) si afferma che *lo scopo della gestione del rischio è la creazione e la protezione del valore. Migliora le prestazioni, incoraggia l'innovazione e favorisce la realizzazione degli obiettivi. Ma anche il primo IMPs parla di realizzazione di valore, finanziario o non finanziario, per le parti interessate attraverso lo sviluppo, la scelta e il conseguente effetto di soluzioni nuove o modificate*⁵.

Lo scopo della gestione per l'innovazione è quello di realizzare valore. La gestione del rischio ha il medesimo scopo, ma aggiunge la protezione del valore creato. Aspetto di fondamentale importanza. Il valore viene realizzato attraverso il processo di identificazione, comprensione e soddisfazione delle esigenze e delle aspettative delle parti interessate,

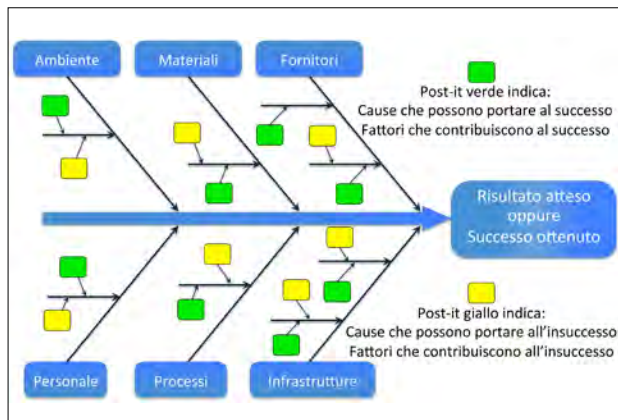


Figura 2 - Diagramma di Ishikawa "rivisitato"

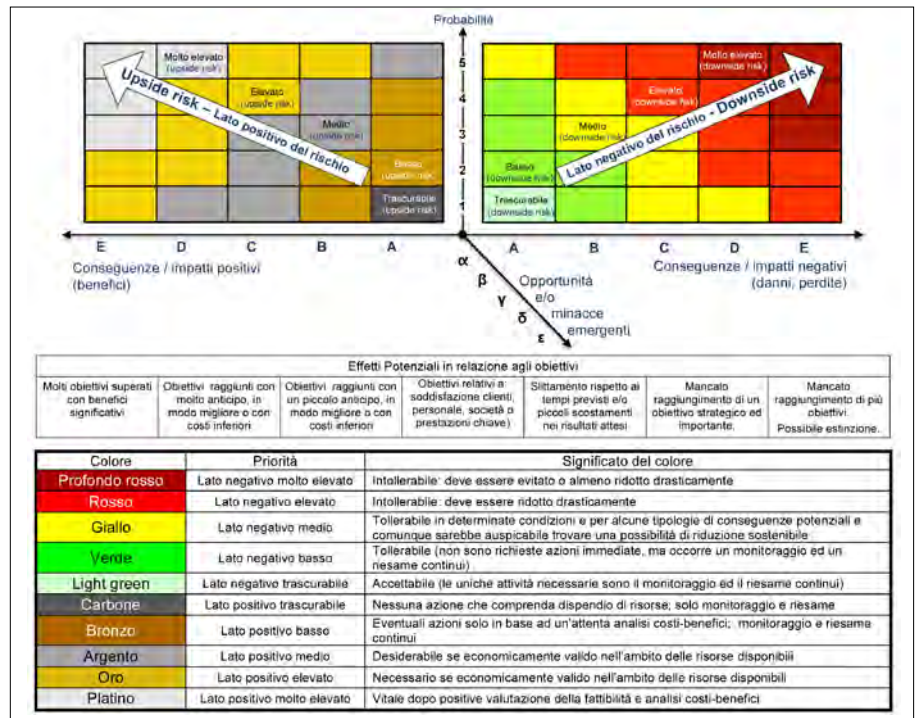


Figura 3 - Matrice di rischio 3D derivata da:
 - Framework EFQM per l'eccellenza nel Risk Management (2005)
 - CWA 16649:2013 - Managing emerging technology-related risks

che avviene attraverso la fase di "Comunicazione e Consultazione", una fase fondamentale del processo di gestione del rischio, attraverso la quale vi è uno scambio di informazioni tali per cui:

- attraverso la comunicazione si promuove la comprensione e la consapevolezza del rischio tra le parti interessate rilevanti;
- con la consultazione si cerca di ottenere informazioni di ritorno che aiutino a definire i "criteri di rischio", cioè quei criteri in base ai quali effettuare una ponderazione del rischio, bilanciando i potenziali benefici con le possibili conseguenze indesiderate; in altre parole prendere delle decisioni consapevoli sulle azioni per affrontare i rischi, cioè cogliere le opportunità, mentre si evitano danni collaterali, allo scopo di raggiungere gli obiettivi (per l'innovazione) con la massima efficacia ed efficienza possibili.

Un altro dei IMPs prevede che i *leader* a tutti i livelli siano spinti da curiosità⁶ e coraggio per sfidare lo status quo sviluppando una visione e dei propositi stimolanti e coinvolgendo costantemente le persone nel conseguire gli obiettivi di innovazione, in un consapevole sforzo per bilanciare l'attenzione per le prestazioni a breve termine con l'attenzione alle opportunità per l'innovazione in modo da anticipare e creare il futuro⁷.

Il coinvolgimento dei collaboratori, del personale in generale e delle altre parti interessate favorisce il raggiungimento degli obiettivi per l'innovazione. Ognuno, a qualsiasi livello in un'organizzazione, ha la responsabilità di gestire il rischio. Tra le abilità e gli aspetti comportamentali dei *manager* in un'organizzazione di successo

sono richieste *leadership*, capacità di incoraggiare e gestire il lavoro di gruppo, spirito di iniziativa e interesse verso le innovazioni. Una caratteristica peculiare che renderebbe il *manager* un elemento "particolarmente prezioso" per un'organizzazione innovativa è la capacità di pensare fuori dagli schemi, avendo sviluppato il "pensiero laterale"⁸, che è una forma di "sfida allo status quo". Queste qualità sono fondamentali anche per una efficace identificazione, analisi, ponderazione e scelta delle opzioni di trattamento del rischio. Un esempio di pensiero "fuori dagli schemi" è la trasformazione del classico diagramma di Ishikawa, da sempre utilizzato solo per identificare le cause di un difetto, un guasto o una non conformità, in qualcosa che serva a individuare le cause che possono agevolare il raggiungimento di uno o più obiettivi o di un successo già ottenuto ben oltre le aspettative (in modo da poter ripetere la "fortunata" congiuntura).

Questa nuova versione del diagramma, riportata in Figura 2, è stata inviata dal GL UNI Gestione del Rischio al WG congiunto ISO/IEC per la revisione della ISO/IEC 31010 (*Risk Assessment Techniques*) ed è stata accettata e inserita nei *draft* che si sono succeduti sinora.

La sua applicazione nel processo di innovazione potrebbe risultare utile.

La gestione del rischio per un processo di innovazione di un'entità (prodotto, servizio, processo, o altro)

Note

³ ISO 9000:2015 punto 2.3.6 uno dei principi di gestione per la qualità.
⁴ Tradotto liberamente dal punto 3.3.4.1 del ISO/CD 2 56000 (2018-06-21) enunciato del principio "cultura", uno tra i principi di gestione per l'innovazione.
⁵ Tradotto liberamente dal punto 3.3.1 del ISO/CD 2 56000 (2018-06-21) enunciato del primo tra i principi di gestione per l'innovazione.
⁶ "Non ho alcun talento particolare: sono solo appassionatamente curioso" (Albert Einstein).
⁷ "Il miglior modo di prevedere il futuro è inventarlo" (Steve Jobs).
⁸ Edward de Bono: Il pensiero laterale - BUR (ISBN 88-17-13402-3) - Titolo originale: The Use of Lateral Thinking.

può essere a grandi linee suddivisa in due macro-fasi i cui effetti sono in cascata, ma che dovrebbero essere affrontate in modo sinergico e olistico. La macro fase di partenza riguarda il progetto innovativo, mentre quella successiva si riferisce al risultato di tale progetto, cioè l'entità nuova o modificata.

Gli obiettivi di un progetto di innovazione sono molteplici e comprendono, tra l'altro, l'ottenere un'entità nuova o modificata che risulti essere un'opportunità particolarmente interessante e appetibile per i potenziali "clienti" e che, al tempo stesso, non introduca minacce o pericoli significativi che abbiano il potenziale di causare danni a persone, ambiente, proprietà, organizzazioni, sistemi, o in generale alla comunità. Per questo uno degli aspetti da considerare con attenzione nel momento in cui si mette in atto un progetto innovativo è quello di valutare la sicurezza dell'entità da realizzare.

Nella società attuale la sicurezza è ottenuta in larga misura attraverso la conformità a norme, regolamenti e/o leggi, il cui rispetto è un modo consolidato per trattare la maggior parte dei fenomeni pericolosi e dei rischi "convenzionali" correlati. Regole e regolamenti riflettono, in questi casi, le preoccupazioni della collettività in relazione a tali rischi, definendone la tollerabilità o meno e stabilendo le modalità e le responsabilità per la loro gestione.

Quando però ci si trova a dover trattare fenomeni potenzialmente pericolosi che non sono stati ancora affrontati né tantomeno regolamentati, le preoccupazioni sono estremamente elevate ed è necessario stabilire delle modalità condivise per trattare questi fenomeni "emergenti".

Se la conoscenza di tali fenomeni è incompleta, ambigua e soprattutto in quei casi in cui si pensi a eventi ritenuti pressoché impossibili, le incertezze sono tali da amplificare molto le preoccupazioni della collettività. In questi casi si parla di "rischi emergenti" che devono essere gestiti con la massima attenzione. Potremmo dire che ciò che li riguarda è:

- un aspetto che deve essere obbligatoriamente considerato nelle politiche per l'innovazione;
- una questione tuttora aperta, nel senso che non esiste ancora una cultura né dei meccanismi consolidati e accettati per discutere e affrontare tali argomenti;
- un problema ben lungi dall'essere risolto nel breve termine, ma che evolve con la cultura e i valori della società.

Per questo si ritiene necessario lo sviluppo di una struttura di riferimento e di chiare linee guida per affrontare i rischi emergenti.

Nel 2013 era stato pubblicato il CEN *Workshop Agreement*, CWA 16649 (gestire i rischi correlati alle tecnologie emergenti) e, nell'ambito dell'ISO/TC 262 (*Risk Management*) è iniziato lo sviluppo della ISO 31050, una guida per gestire i rischi emergenti e rafforzare la resilienza.

Gennaro Bacile di Castiglione

Coordinatore UNI/CT 043/GL 02 "Gestione del Rischio"

Emilia Giovanna Catto

Membro UNI/CT 004/GL 01 "Sistemi di Gestione Ambientale"

Gestione dell'innovazione e assessment

C'è chi si pensa che fare innovazione voglia dire lavorare su nuove idee creative a caso sperando che capiti qualcosa, oppure scimmiettare modelli organizzativi che stanno avendo successo dall'altra parte del mondo, oppure investire in ricerca e brevetti senza nemmeno sapere a chi andranno a vendere poi i prodotti finiti e, infine, c'è chi si continua a porsi dei perché e a cercare delle risposte.

L'ultimo comportamento sembra senza senso, ma è in realtà proprio la perdita di una visione aziendale condivisa sul tema dell'innovazione che minaccia quotidianamente il successo delle iniziative di innovazione e mina comportamenti che, come quelli sopra descritti, possono comunque diventare abilitanti del processo di innovazione, solo se accompagnati dalla consapevolezza di avere un modello di gestione dell'innovazione impostato sulla base della propria capacità di generare valore nel contesto in cui si lavora con la realizzazione di nuovi prodotti, servizi, processi o modelli di *business*.

È proprio questa capacità di reinventare sistematicamente sé stessi e i propri prodotti che sottolinea l'importanza dell'adozione di un IMS per far crescere continuamente la propria competitività, un sistema che preveda dei processi in grado di trasformare nuove idee in innovazione e sia in grado allo stesso tempo di "rimettersi in discussione" periodicamente attraverso una valutazione continua dei diversi elementi che lo compongono e soprattutto del modo in cui l'impresa sa far interagire questi elementi.

Questa valutazione (nel seguito *assessment*) aiuta l'organizzazione ad avere una miglior consapevolezza della propria capacità di innovazione¹ e delle sue *performance*; identifica quali siano gli elementi e le interazioni più deboli da migliorare e su cui valga la pena intervenire con azioni mirate; mette in risalto quali siano i reali punti di forza del IMS che contribuiscono al proprio vantaggio competitivo sul mercato e come tutti questi elementi possano diventare una leva importante nel momento in cui ci si debba confrontare con investitori, privati o pubblici, interessati a capire se e quanti soldi riusciranno a guadagnare investendo nell'impresa e nei suoi progetti.

Così come non esiste uno sistema perfetto di gestione dell'innovazione, né lo standard ISO 56002 in via di sviluppo ha la presunzione di volerlo definire, allo stesso modo le metodologie e le modalità di valutazione dovranno comunque sapersi adattare al contesto dell'organizzazione e alla sua peculiarità. Quello che però un documento normativo come quello elaborato anche relativamente all'*assessment* dell'innovazione può indicare, come base da cui partire, sono i principi e cosa va tenuto in considerazione. Sono questi principi, infatti, che aiuteranno ad adattare le diverse metodologie e procedure di analisi e valutazione indicate nella norma perché diventino efficaci, indipendentemente da fattori dimensionali, geografici, di mercato o anagrafici di una organizzazione e che possano adattarsi a future evoluzioni.

I principi da adottare nella valutazione di un IMS

I principi individuati dall'ISO/TC 279/WG 4 sull'*assessment* sono i seguenti:

Aggiungere valore all'organizzazione e alle parti interessate

Un *assessment* della capacità di gestione dell'innovazione permette all'organizzazione di meglio concentrare le risorse sulle attività di gestione in grado di generare più valore; il valore di cui si parla può essere rappresentato sia da beni materiali sia immateriali come prodotti, servizi, conoscenza, *brand*, collaborazioni, proprietà intellettuale e deve creare un impatto sul successo dell'organizzazione.

Costituire una sfida per la strategia e gli obiettivi dell'organizzazione

La strategia per l'innovazione deve spesso essere riesaminata, soprattutto quando si opera in mercati dinamici, e un'attività di *assessment* dovrà contribuire a una rifocalizzazione degli obiettivi strategici per meglio affrontare ogni tipo di cambiamento futuro, con un ricollocamento di risorse e un riesame del portafoglio progetti.

Motivare e attivare lo sviluppo organizzativo

Favorire una riflessione e un approccio partecipativo allo sviluppo di competenze trasversali (formazione, cultura aziendale e comportamenti) e contribuire allo sviluppo dell'organizzazione, coinvolgendo e gratificando il personale in ogni fase del processo.

Essere tempestivi e orientati al futuro

Anticipare i cambiamenti diventa una leva competitiva importante e un processo di revisione proattiva attuata tramite l'*assessment* della capacità di innovazione permette di anticipare eventuali cambiamenti senza doverli subire.

Consentire l'analisi del contesto e promuovere adozione delle migliori prassi

La sperimentazione o l'adozione di buone prassi funzionano nel momento in cui l'organizzazione esamina criticamente la sua situazione corrente, i propri punti di forza e quelli dei concorrenti, evidenziando le migliori opportunità di crescita e gli stimoli sia interni sia esterni.

Essere flessibile e olistico

Un sistema di valutazione dovrà essere flessibile, aperto, modulare e adattabile, tenendo in considerazione tutte le componenti e i risultati dei processi di innovazione, in modo da soddisfare i requisiti dell'organizzazione e di tutte le parti interessate rilevanti, interne ed esterne. La gestione dell'innovazione consiste di diversi fattori chiave interdipendenti; ogni fattore deve essere preso in considerazione di per sé stesso, ma ancor più significative, ai fini dell'efficacia complessiva del sistema, possono essere le diverse correlazioni tra i fattori stessi.

Note
¹ Nell'ambito del progetto ISO 56000, la "capacità di innovazione" (*innovation capability*) è attualmente definita come la "abilità di condurre attività di innovazione e di conseguire l'innovazione".

Essere efficace e credibile

Deve essere adottato un modello di valutazione che sia trasparente, con una struttura chiara e degli obiettivi ben definiti; inoltre i dati devono essere sempre comparabili e comunque significativi, mentre i risultati devono prevedere azioni migliorative, percorribili con le risorse e le competenze a disposizione.

Scegliere il miglior approccio di *assessment*

Una valutazione può essere effettuata principalmente con 2 modalità:

- la *check-list*;
- il *benchmarking*.

La *checklist* include tutti gli elementi e i differenti aspetti che costituiscono la capacità di gestione dell'innovazione in un'organizzazione. Questa valutazione può anche essere condotta come un'autoanalisi con cui si cerca di capire quali siano i fattori chiave da mantenere, migliorare ovvero riesaminare. Quest'analisi è utile anche per identificare quegli aspetti che sono stati precedentemente tralasciati e che, se migliorati, potrebbero portare a un vantaggio competitivo. Il *benchmarking* è una tipologia di analisi che permette di confrontare le *performance* della propria gestione dell'innovazione con quella di altre organizzazioni, appartenenti a mercati simili, ad aree geografiche ben identificate o con dimensione e fatturato simili. Solitamente il confronto avviene con i valori di *performance* della media e con quelli delle organizzazioni di successo. Quest'analisi diventa affidabile quando la base dati di confronto possiede una certa dimensione e presenta un buon grado di attendibilità. Con il *benchmark*, non bisogna assolutamente confondere i risultati delle diverse domande con una indicazione di chi è "più bravo" e "meno bravo"; può accadere infatti che proprio la peculiarità dell'organizzazione faccia sì che quel comportamento che sembra non dei migliori possa invece rappresentare il vero vantaggio competitivo. Come già accennato, non sono infatti i singoli elementi di un MS che ne determinano il funzionamento ma anche come l'organizzazione è in grado di farli interagire. Un *benchmark* andrà quindi interpretato e riletto contestualizzandolo all'ecosistema in cui si opera, alla strategia, alla cultura, *leadership* e al processo di innovazione nel suo complesso. Solo così possono allora essere individuati i punti di forza e debolezza. Con entrambe le modalità, l'*assessment* della capacità di innovazione può essere una verifica molto semplice, comunque di alto livello, basata solo su alcune domande chiave che permettano di ottenere una prima idea sulle prestazioni, oppure un'indagine molto dettagliata, basata su una lista di domande più ampia, sia di tipo qualitativo sia quantitativo. Sia la versione semplice sia quella approfondita possono essere eseguite come parte di un approccio di *assessment* graduale, laddove richiesto. Per le organizzazioni di grandi dimensioni, con molte unità organizzative separate o unità geograficamente distribuite, potrebbero essere predisposti diversi approcci a cui far seguire però una valutazione complessiva. La valutazione può essere inoltre eseguita internamente da un *team* dedicato,

con l'aiuto di esperti esterni o completamente guidato da risorse di una parte esterna.

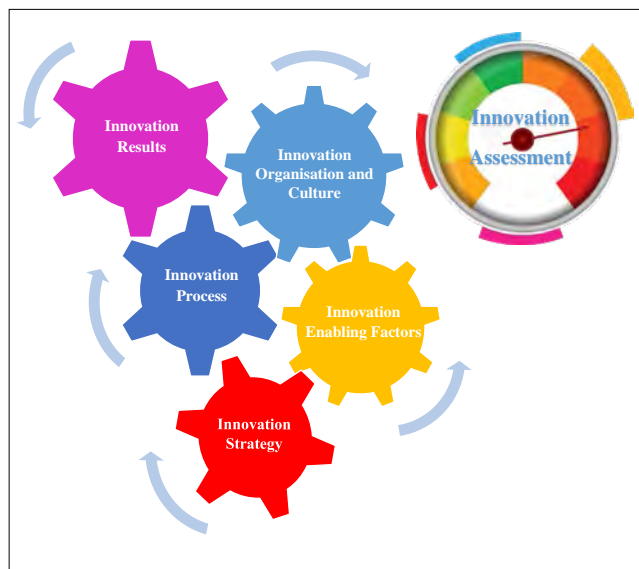
Come sottolineato in precedenza, il motivo e l'obiettivo dell'*assessment* devono essere chiari e condivisi all'interno dell'organizzazione. Le stesse domande potrebbero infatti cambiare a seconda che l'*assessment* miri al monitoraggio di obiettivi prefissati, all'individuazione del valore generato da una gestione dell'innovazione ottimizzata o alla comprensione della reale capacità di innovazione.

Assessment e audit

Questo è un punto molto interessante su cui si continua a dibattere all'interno del Comitato tecnico ISO/TC 279; in inglese il termine "valutazione" può declinarsi in varie accezioni: *evaluation*², *audit*, *assessment*. Le differenze sono sottili, ma ci sono e i delegati italiani hanno presentato una propria proposta di interpretazione, anche per mantenere una coerenza con la terminologia già adottata da altre norme come la ISO 31000 sulla gestione del rischio o la ISO 19011 sull'*audit* di sistemi di gestione, ottenendo l'appoggio di altri Paesi.

Proprio in relazione alla ISO 19011, l'*audit* dovrebbe essere considerato come un particolare tipo di *assessment* che, per definizione, si focalizza maggiormente sulle evidenze (*evidence-based process*) e di conseguenza sui risultati e gli obiettivi raggiunti. L'*assessment* invece, essendo strettamente collegato alla capacità di innovazione, può essere considerato un processo che si focalizza maggiormente sulle assunzioni (*assumption-based process*), collegandosi così sia ai temi della gestione dell'incertezza e del rischio, trattati dalla ISO 31000, sia alle metodologie post pianificazione di controllo tipiche del *project management*. L'approccio di *assessment* così definito, viene infatti già utilizzato anche per identificare le assunzioni implicite ed esplicite più importanti in un *business plan* e per testarle. L'*assessment* della capacità di innovazione può sicuramente basarsi sulla "evidenza" che scaturisce da un processo di *auditing*, ma dovrà poi prevedere anche un "giudizio professionale" (*professional judgement*) capace di esplorare potenziali scenari di contesto con un approccio probabilistico e basato sul rischio.

Per fare un esempio pratico, prendiamo in considerazione un tema molto in voga in questo periodo come la trasformazione digitale e Industria 4.0 e di come, purtroppo, in molti casi si avrà una semplice operazione di ammodernamento piuttosto che una vera e propria innovazione. Spesso vediamo dei piani di digitalizzazione che contengono semplicemente una lista di priorità per l'adozione di nuove tecnologie, ma che purtroppo non considerano una revisione del modello di *business*. Per modificare veramente i comportamenti delle organizzazioni e



innovare, bisognerebbe rivedere invece quelle assunzioni chiave che le organizzazioni hanno su come si genera valore operando tra la domanda e l'offerta e come l'adozione di nuove tecnologie digitali potrebbe veramente rivoluzionare le regole del gioco rispetto alla concorrenza. Un'attività di *auditing* sicuramente mostrerà una evidenza dei risultati raggiunti con l'adozione di nuove tecnologie, ma, generalmente, non è impostata per valutare quella capacità imprenditoriale ossia quel "X Factor" che permette di generare valore rivedendo le proprie "credenze" o assunzioni e modificando il modello di *business* in riferimento al contesto interno ed esterno, alla propria posizione nella catena del valore e al comportamento della concorrenza e dei consumatori.

Un *assessment* di questo tipo, più che identificare cosa faccio per innovare e come lo faccio, guida l'impresa, l'imprenditore e il *manager* a meglio comprendere il perché ci si comporta in un determinato modo, identificandone le cause e sottolineando perché sono veramente bravo a innovare e posso sentirmi innovativo, oppure perché bisognerebbe iniziare a riconsiderare dei punti fermi del modello di *business* adottato ormai da troppo tempo. Con questa accezione l'*assessment* diventa una vera "psicoanalisi" dell'organizzazione e potremmo iniziare a comprendere "sindromi", "fobie" e "disturbi", così come l'innovazione "ossessivo-compulsiva". L'auspicio, in particolare per le PMI, è che questo approccio (*audit-assessment*) possano convergere, al fine di rispettare l'imprescindibile principio di aggiungere valore all'organizzazione e alle parti interessate.

Marco Gorini

Membro UNI/CT 016/GL 89 "Gestione dell'innovazione"
Consiglio Nazionale degli Ingegneri

Note

² Nel seguito ci si focalizzerà sul rapporto tra *assessment* e *audit*. In ogni caso, il concetto di *evaluation* nell'ambito dei MSS basati sull'HLS, ha a che vedere con il confronto tra i risultati effettivamente conseguiti dai processi e dal MS nel suo complesso, rispetto a quanto pianificato. Proprio per questa ragione, ad esempio, nell'ambito della gestione del rischio, il termine *evaluation* è tradotto come "ponderazione" (nel caso specifico, tra il rischio identificato e misurato e i rispettivi criteri/livelli di rischio stabiliti).

Il sistema di gestione dell'innovazione e l'approccio basato sull'HLS

L'introduzione nel 2013 della nuova struttura comune di alto livello (il cosiddetto HLS) elaborata da ISO per tutti i MSS, ha cambiato profondamente il modo di intendere e applicare i MS, con l'adozione di un approccio di tipo adattivo-olistico. A seguito di un richiamo alla meta-struttura HLS, si cercherà di comprendere le principali implicazioni dell'adozione di tale approccio nello sviluppo del IMS e le peculiarità di quest'ultimo.

HLS: cosa, come, perché?

Si è già parlato in queste pagine di come l'HLS rappresenti un nuovo paradigma per l'elaborazione dei MSS¹. Ad ogni modo, ai fini del presente articolo è opportuno ricordare in sintesi che:

- si tratta di un'appendice normativa alle Direttive ISO/IEC (ossia i documenti quadro internazionali per i lavori tecnico-normativi) e quindi, in quanto tale, obbligatoria per l'elaborazione di ogni MSS;
- definisce una struttura articolata in 10 punti² (vedere Figura 1) e una terminologia di 21 termini, comune a tutti i MSS.

L'HLS è un documento sintetico (circa una decina di pagine) ma piuttosto "s sofisticato" dato che la sua elaborazione ha richiesto quasi dieci anni di "messa a punto" da parte dei maggiori esperti internazionali di settore riuniti in un gruppo di lavoro congiunto istituito nell'ambito del *Technical Management Board* dell'ISO³.

Il risultato è un vero e proprio "distillato" di conoscenza normativa sui MS che all'obiettivo generale di assicurare la massima coerenza, facilità di attuazione e integrazione tra tutti i MSS di matrice ISO, abbina un chiaro focus sull'efficacia di tali sistemi, da intendersi come effettiva capacità di conseguire i risultati attesi e complementarità con gli obiettivi strategici e le reali attività di *business*

dell'organizzazione. HLS è quindi un nuovo *framework* in grado di andare oltre il paradigma Vision 2000⁴, in una logica evolutiva - senza cioè generare evidenti discontinuità con il precedente modello, per non spiazzare la vasta utenza dei MSS -, maggiormente compatibile a condizioni socio-economiche più incerte e dinamiche, a realtà organizzative sempre più orizzontali e inclini al cambiamento e, non per ultimo, a MS che insistono su perimetri di applicabilità sempre più trasversali, come appunto quello della gestione dell'innovazione.

Le caratteristiche fondamentali dell'approccio basato sull'HLS

L'HLS introduce di fatto un nuovo approccio alla declinazione dei MSS e quindi all'attuazione dei MS di matrice ISO, proponendosi come una "meta-struttura" (si potrebbe persino azzardare un "meta-sistema di gestione") alla quale tutti i MS presenti e futuri sono tenuti ad adattarsi, con integrazioni anche significative, comunque facilitate dall'intrinseca natura scalabile⁵ del documento. Le caratteristiche fondamentali di tale approccio possono essere così sintetizzate:

- visione olistico-adattiva del MS: l'attenzione è posta non solo sugli elementi essenziali del sistema (vedere Figura 1), ma anche sulle relative interrelazioni, nonché sulla sua capacità di continuo adattamento alla variabilità delle condizioni al contorno. Il "perimetro di azione" del MS deriva, infatti, in primo luogo dalla determinazione del contesto (HLS, punto 4), nel quale opera l'organizzazione e non più su un insieme pre-determinato di requisiti di natura preminentemente documentale⁶;
- adozione dell'approccio basato sul rischio (*risk-based approach*): con specifico riferimento alla fase di pianificazione del MS (HLS, punto 6), all'organizzazione è richiesto di sviluppare la capacità di affrontare i rischi e le opportunità correlate al contesto dell'organizzazione (vedi sopra) e di pianificare delle azioni per gestire

tali rischi e opportunità, integrando e attuando queste ultime nei processi del proprio MS⁸;

- approccio prestazionale alla definizione dei requisiti: i requisiti del MS sono specificati in maniera tale da privilegiare il "cosa fare" piuttosto che il "come fare" offrendo all'organizzazione una maggiore flessibilità nella declinazione dei requisiti in funzione delle sue effettive esigenze e della sua realtà di *business* (vedere, ad esempio, il Box 1 per quanto riguarda il concetto di "informazione documentata").

Note

¹ Si veda, ad esempio: "HLS: il nuovo DNA dei sistemi di gestione secondo ISO", G. Mattana, M. Cibien, U&C n°1 gennaio 2016.

² È significativo notare come HLS introduca 7 punti inediti, comprensivi di titoli prefissati e vere e proprie parti di testo comuni, alcune delle quali ovviamente integrabili, fornendo una precisa visione di come saranno i MSS elaborati da ISO.

³ Si tratta dell'ISO/TMB "Ad Hoc Group on Management Systems Standards", poi evolutosi nel tuttora operativo ISO/TMBG/JTCG "Joint technical Coordination Group on MSS" (TAG 13). Per ulteriori informazioni: <https://bit.ly/2C5U2si>.

⁴ Lo storico pacchetto di norme sulla gestione per la qualità, pubblicata all'inizio del nuovo millennio, che ha rappresentato per oltre un decennio il paradigma sul quale sono stati elaborati numerosi sistemi di gestione in varie discipline, oltre che numerose applicazioni settoriali del QMS. Per ulteriori informazioni sull'offerta complessiva ISO nell'ambito dei MSS: <https://bit.ly/2Z7x7FFC>.

⁵ Con tale aggettivo si vuole significare la capacità del *framework* di poter essere applicato a organizzazioni di diverso tipo, settore e - soprattutto - dimensione.

⁶ Ossia i fattori esterni (ad esempio di tipo economico, tecnologico, sociale, politico, legale, ambientale) e interni (ad esempio, aspetti riguardanti valori, cultura, conoscenza, *governance* e prestazioni dell'organizzazione), nonché l'insieme delle parti interessate rilevanti e relative esigenze e aspettative che insistono sull'organizzazione.

⁷ Il riferimento è al fatto che, secondo il modello Vision 2000, i requisiti relativi alla documentazione di sistema comparivano quale secondo macro-requisito, subito dopo i requisiti generali del MS, facendo trasparire che la strutturazione del sistema dovesse partire proprio dall'aspetto documentale. Quanto specificato non lede peraltro in alcun modo il valore intrinseco del modello Vision 2000, certamente seminale per l'evoluzione dei MSS.

⁸ Si tratta evidentemente di un richiamo a un'applicazione delle prassi di gestione del rischio nell'ambito dei MS e relativi processi.

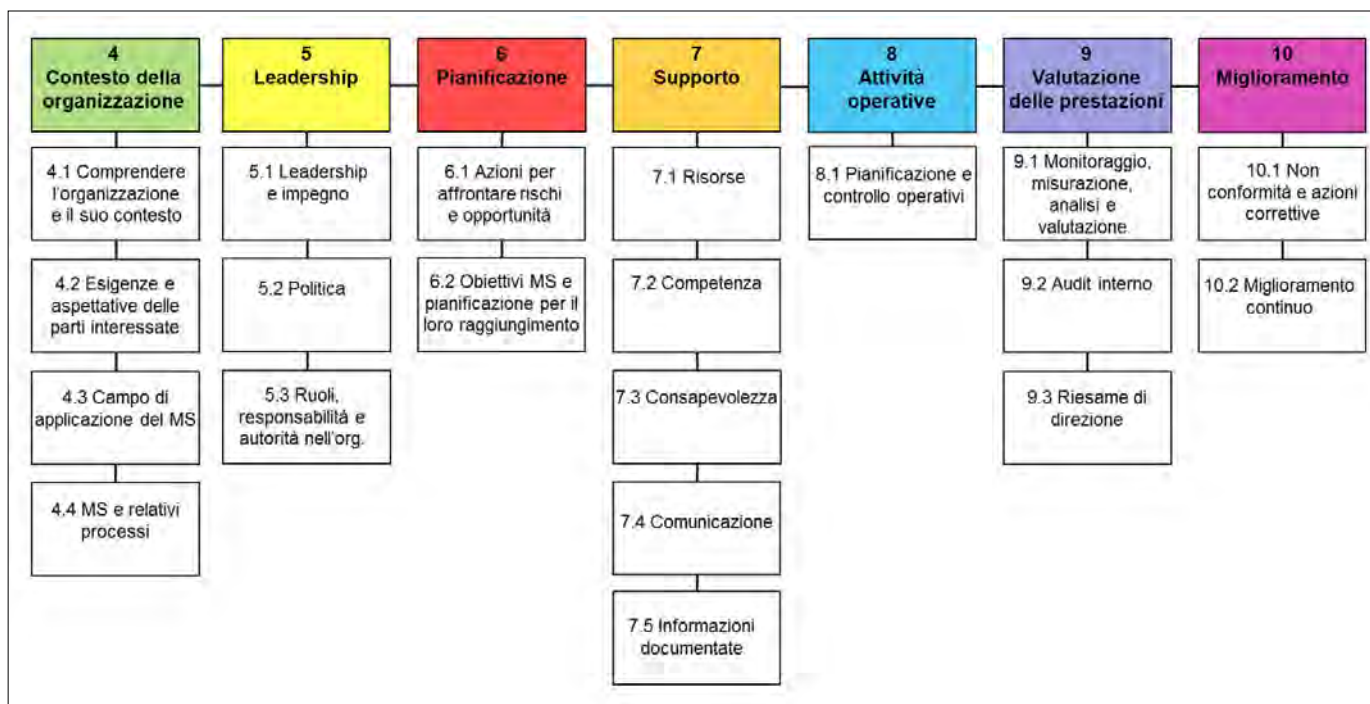


Figura 1 - Struttura di base dei 7 punti specifici dell'HLS

PROSPETTO 1 - CORRELAZIONE TRA HLS, QMS E IMS

Punto		QMS (ISO 9001:2015)	IMS (ISO/DIS 56002)
4	Contesto dell'organizzazione	4.1 Comprendere l'organizzazione e il suo contesto 4.2 Comprendere le necessità e le aspettative delle parti interessate 4.3 Determinare il campo di applicazione del sistema di gestione per la qualità 4.4 Sistema di gestione per la qualità e relativi processi	4.1 Comprendere l'organizzazione e il suo contesto 4.2 Comprendere le necessità e le aspettative delle parti interessate 4.3 Determinare il campo di applicazione del sistema di gestione dell'innovazione 4.4 Stabilire il sistema di gestione dell'innovazione
5	Leadership	5.1 Leadership e impegno 5.1.1 Generalità 5.1.2 Focalizzazione sul cliente 5.2 Politica 5.2.1 Stabilire la politica per la qualità 5.2.1 Comunicare la politica per la qualità 5.3 Ruoli, responsabilità e autorità dell'organizzazione	5.1 Leadership e impegno 5.1.1 Generalità 5.1.2 Focalizzazione sulla realizzazione del valore 5.1.3 Vision dell'innovazione 5.2 Politica per l'innovazione 5.2.1 Stabilire la politica per l'innovazione 5.2.1 Comunicare la politica per l'innovazione 5.3 Ruoli, responsabilità e autorità dell'organizzazione
6	Pianificazione	6.1 Azioni per affrontare rischi e opportunità 6.2 Obiettivi per la qualità e pianificazione per il loro raggiungimento 6.3 Pianificazione delle modifiche	6.1 Azioni per affrontare opportunità e rischi 6.2 Obiettivi per l'innovazione e pianificazione per il loro raggiungimento 6.3 Strategia per l'innovazione 6.4 Strutture organizzative 6.5 Portfolio di innovazione
7	Supporto	7.1 Risorse 7.1.1 Generalità 7.1.2 Persone 7.1.3 Infrastruttura 7.1.4 Ambiente per il funzionamento dei processi 7.1.5 Risorse per il monitoraggio e la misurazione 7.1.6 Conoscenza organizzativa 7.2 Competenza 7.3 Consapevolezza 7.4 Comunicazione 7.5 Informazioni documentate 7.5.1 Generalità 7.5.2 Creazione e aggiornamento 7.5.3 Controllo delle informazioni documentate	7.1 Risorse 7.1.1 Generalità 7.1.2 Persone 7.1.3 Tempo 7.1.4 Conoscenza 7.1.5 Risorse finanziarie 7.1.6 Infrastruttura 7.2 Competenza 7.3 Consapevolezza 7.4 Comunicazione 7.5 Informazioni documentate 7.5.1 Generalità 7.5.2 Creazione e aggiornamento 7.5.3 Controllo delle informazioni documentate 7.6 Strumenti e metodi 7.7 Gestione dell'intelligence strategica 7.8 Gestione della proprietà intellettuale
8	Attività operative	8.1 Pianificazione e controllo operativi 8.2 Requisiti per i prodotti e i servizi 8.3 Progettazione e sviluppo di prodotti e servizi 8.4 Controllo dei processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno 8.5 Produzione ed erogazione dei servizi 8.6 Rilascio di prodotti e servizi 8.7 Controllo degli output non conformi	8.1 Pianificazione e controllo operativi 8.2 Gestione delle iniziative di innovazione 8.3 Processi di innovazione 8.3.1 Generalità 8.3.2 Identificazione e definizione delle opportunità 8.3.3 Creazione di potenziali concetti 8.3.4 Validazione dei concetti 8.3.5 Sviluppo dei concetti in soluzioni operative 8.3.6 Dispiegamento delle soluzioni per realizzare valore
9	Valutazione delle prestazioni	9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione 9.1.1 Generalità 9.1.2 Soddisfazione del cliente 9.1.3 Analisi e valutazione 9.2 Audit interno 9.3 Riesame di direzione 9.3.1 Generalità 9.3.2 Input al riesame di direzione 9.3.3 Output del riesame di direzione	9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione 9.1.1 Generalità 9.1.2 Analisi e valutazione 9.2 Audit interno 9.3 Riesame di direzione 9.3.1 Generalità 9.3.2 Input al riesame di direzione 9.3.3 Output del riesame di direzione
10	Miglioramento	10.1 Generalità 10.2 Non conformità e azioni correttive 10.3 Miglioramento continuo	10.1 Generalità 10.2 Scostamenti, non conformità e azioni correttive 10.3 Miglioramento continuo

Legenda

- : Punti comune derivanti dal framework HLS
- : Punti di integrazione specifica per il QMS
- : Punti di integrazione specifica per l'IMS
- : Punti di integrazione specifica ma comuni a entrambi i MS



Le suddette caratteristiche, unite a una forte interconnessione tra i punti (e relativi requisiti) della norma, favoriscono lo sviluppo di una "nuova generazione" di MS, dove le organizzazioni sono viste come sistemi complessi, in continuo adattamento al proprio contesto competitivo di riferimento, focalizzati sul prevenirne i rischi e perseguirne le opportunità, più inclini al cambiamento. Tutti attributi più che desiderabili anche nella prospettiva di gestire l'innovazione, non trovate?

Il sistema di gestione dell'innovazione: quali sono gli "add-on"?

Rimane quindi da capire quali siano gli elementi peculiari di un IMS, a integrazione della meta-struttura riferibile all'HLS, con l'obiettivo di sostenere la tesi che l'HLS non è da intendersi come un vincolo, bensì un'opportunità, in particolare nell'ottica di una integrazione del IMS con altri consolidati MS, a partire ovviamente dal QMS.

Nell'impossibilità di analizzare in dettaglio tutti gli aspetti di convergenza e integrazione con HLS e QMS, si rimanda al seguente Prospetto 1, dal quale detti aspetti emergono già chiaramente, anche in virtù del fatto che gli elementi di novità cui HLS è portatore divengono maggiormente evidenti in presenza di declinazioni specifiche del *framework* stesso.

In termini generali, si può affermare che il futuro IMS elaborato da ISO (ormai giunto allo stadio DIS, dunque in una fase sufficientemente avanzata di elaborazione):

- rispetta sostanzialmente la struttura di base dell'HLS, procedendo a una sua integrazione. Forse la *deviation* maggiormente degna di nota - peraltro puntualmente segnalata dagli esperti del GL 89 "Gestione dell'innovazione" nei vari passaggi di disamina del documento - è l'inversione dell'espressione (assai ricorrente in un qualsivoglia MS basato sull'HLS) "*rischi e opportunità*" in "*opportunità e rischi*", riconducibile

al fatto - condivisibile - di voler enfatizzare che le iniziative di innovazione sono focalizzate sul perseguire le opportunità, pur nella consapevolezza di bilanciare al contempo ogni eventuale rischio correlato;

- presenta - in linea con gli altri MS di "nuova generazione" - il maggior numero di integrazioni ai punti:
 - 7 supporto: in particolare a livello di risorse (punti da 7.1.1 a 7.1.5), strumenti e metodi (punto 7.6) e di macro-processi di supporto (punti 7.7 e 7.8); e
 - 8 attività operative: con specifico riferimento alla gestione delle iniziative di innovazione (punto 8.2) e i processi caratterizzanti l'IMS (punto 8.3.2 a 8.3.6); lasciando, tra l'altro, intravedere le future aree di sviluppo normativo;
- risulta visibilmente allineato alla struttura, già "validata sul campo", della ISO 9001:2015⁹, a tutto benefico di una sinergia nell'applicazione congiunta delle due norme.

Altri contributi al presente dossier approfondiscono alcune delle integrazioni sopra delineate, che ci piace presentare come veri e propri *add-on* al *framework* di base, per ribadire l'obiettivo primigenio di quest'ultimo: agevolare l'integrazione di più MS e relativi elementi, in un unico sistema di gestione integrato.

Conclusioni

L'HLS presenta delle caratteristiche "evolutive" che sembrano ben sposarsi con le peculiarità ragionevolmente ascrivibili a un IMS. La lettura del contesto (ossia dell'eco-sistema competitivo di riferimento) al fine di cogliere le opportunità per avviare delle iniziative di innovazione, bilanciando al contempo i rischi intrinseci associati, una efficace determinazione e allocazione delle risorse (per esempio persone, tempo e conoscenza) e processi di supporto (per esempio, *intelligence* strategica o gestione della proprietà intellettuale, unita alla definizione di un chiaro insieme di processi peculiari di gestione dell'innovazione, sono tutti aspetti che trovano una naturale collocazione nel meta-modello proposto da HLS. Per di più, è confortante riscontrare come la struttura portante della futura ISO 56002, sia non solo coerente con l'HLS, ma anche in buona parte allineata a quella della "madre di tutti i sistemi di gestione", ossia la ISO 9001:2015. Non rimane che attendere una sua "validazione sul campo"!

Piergiuseppe Cassone
 Coordinatore UNI/CT 016/GL 89 "Gestione dell'innovazione"

Marco Cibien
 Funzionario tecnico Direzione Normazione

Box 1 - Informazioni documentate: verso un nuovo modo di intendere l'apparato documentale dei MS¹⁰

Nel punto 3 "Termini e definizioni" dell'HLS, tra i 21 termini comuni a tutti i MS, è presente quello di "informazione documentata" (punto 3.11), definita come "informazioni che devono essere tenute sotto controllo e mantenute da parte di un'organizzazione e il mezzo che le contiene". Si tratta di una definizione di carattere generale, ma proprio la sua semplicità e conseguente ampia applicabilità, apre interessanti prospettive, in particolare verso tutte quelle informazioni sviluppate e processate in dominio digitale. Basti pensare all'impatto che hanno avuto tecnologie come *smartphone* e *tablet* nel nostro modo di comunicare e condividere le informazioni: da quelle di tipo testuale ai vari contenuti multimediali. Anche per i MSS era evidentemente necessario definire un concetto che andasse oltre quelli consolidati di "registrazione", "procedura" o "manuale", non rinnegandoli in quanto tali, bensì includendoli in uno più ampio e adeguato al modo contemporaneo di comunicare e gestire le informazioni, nonché sufficientemente flessibile da potersi adattare a futuri sviluppi tecnologici.

Il punto 7.5 dell'HLS specifica un insieme di requisiti di base per la corretta gestione di dette informazioni. Inoltre, come ben spiegato nella ISO 9001:2015 (Appendice A.6), i MS di "nuova generazione" richiedono tipicamente all'organizzazione di:

- mantenere (*maintain*) informazioni documentate: per supportare il funzionamento dei processi, (laddove in precedenza si sarebbe tipicamente richiesto di sviluppare una procedura, un piano o manuale);
- conservare (*retain*) informazioni documentate: per avere fiducia in una loro conduzione coerente rispetto a quanto pianificato (laddove in precedenza si sarebbe richiesto di produrre delle registrazioni).

Secondo l'approccio prestazionale sarà quindi l'organizzazione, in funzione del suo specifico contesto ed esigenze operative, a stabilire estensione e dettaglio di tali informazioni documentate, applicando, nel relativo processo decisionale, le logiche dell'approccio basato sul rischio, ossia valutando rischi e opportunità derivanti dal disporre o meno dei sufficienti riferimenti documentati per tenere efficacemente sotto controllo i processi del proprio MS.

In definitiva, le informazioni documentate si riferiscono al fine della documentazione, senza dare alcuna indicazione sul mezzo di trasmissione delle informazioni, il tutto nella "misura necessaria", dunque funzionale alle reali necessità dell'organizzazione. Se da un lato si apre l'opportunità di "snellire" l'apparato documentale del MS, dall'altro la minore attenzione alla "carta" e agli aspetti formali dovrebbe essere vista innanzitutto come l'occasione di focalizzarsi sull'efficacia ed efficienza del MS, quale un sistema di processi pianificato, condotto e valutato sulla base delle prestazioni attese e delle strategie di *business*, del contesto in cui l'organizzazione opera, delle esigenze e aspettative delle parti interessate rilevanti e dei relativi rischi e opportunità, così come determinati dalla stessa organizzazione e funzionalmente rappresentato e supportato da un insieme organico di informazioni documentate.

Note

⁹ Si ricorda, in tal senso, che lo scorso 15 settembre è scaduta la *dead-line* fissata da IAF per le organizzazioni certificate ISO 9001, ai fini della transizione dalla edizione 2008 (basata sul modello Vision 2000) alla edizione 2015 della norma. La ISO 9001:2015, seguita da ISO 14001:2015 (EMS) e ISO 45001 (OH&SMS), rappresenta senza dubbio la declinazione più significativa dell'approccio basato sull'HLS.

¹⁰ Per ulteriori approfondimenti, si veda, ad esempio: "Informazioni documentate: la gestione della documentazione nella ISO 9001:2015", M. Rivara, M. Cibien, U&C n°1 gennaio 2016.

Innovazione e normazione: istruzioni per l'uso!

Al termine del percorso di presentazione dei principali temi che riguardano lo "strano connubio" tra innovazione e normazione speriamo che coloro che operano in quest'ambito abbiano compreso quanto proprio le "famigerate" norme possano diventare un riferimento importante per impostare una gestione dell'innovazione in maniera coerente ed efficace, oseremmo dire vincente. Si riportano nel seguito alcune "istruzioni per l'uso" e considerazioni prospettiche per trarre il massimo beneficio da tali norme.

Normazione e sistemi di gestione

Si è già discusso su queste pagine su come concetti apparentemente distanti come appunto "normazione" e "innovazione" possano trovare un naturale punto d'incontro e, in particolare, come l'attività di normazione possa effettivamente supportare la diffusione di *best practice* nel tessuto socio-economico nazionale in riferimento a quello che viene riconosciuto unanimemente quale fattore abilitante chiave per la competitività¹. Ma qualora vi fossero ancora dubbi in materia, vale la pena ricordare che la gestione dell'innovazione si inserisce in un filone, quello dei MSS, sul quale ISO ha investito pesantemente dall'inizio del nuovo millennio e che continua a vedere uno sviluppo considerevole, sia in termini quantitativi che qualitativi, tanto che oggi è possibile identificare 18 principali famiglie di MS (vedere Prospetto 3), ai quali sono associati altrettanti corpus normativi in continua espansione e, ormai, oltre un milione e mezzo di certificati su scala mondiale². Dalla Figura 1 è inoltre evidente come un'ulteriore spinta a tale sviluppo sia ascrivibile all'introduzione, nel 2013, dell'HLS. La meta-struttura comune - come evidenziato nel contributo specifico al presente dossier - non è solo una garanzia di una più facile integrazione tra i vari MS, ma è anche promotrice di un nuovo modo di intendere questi ultimi, in una prospettiva adattivo-olistica, con l'obiettivo di assicurare e - se possibile -

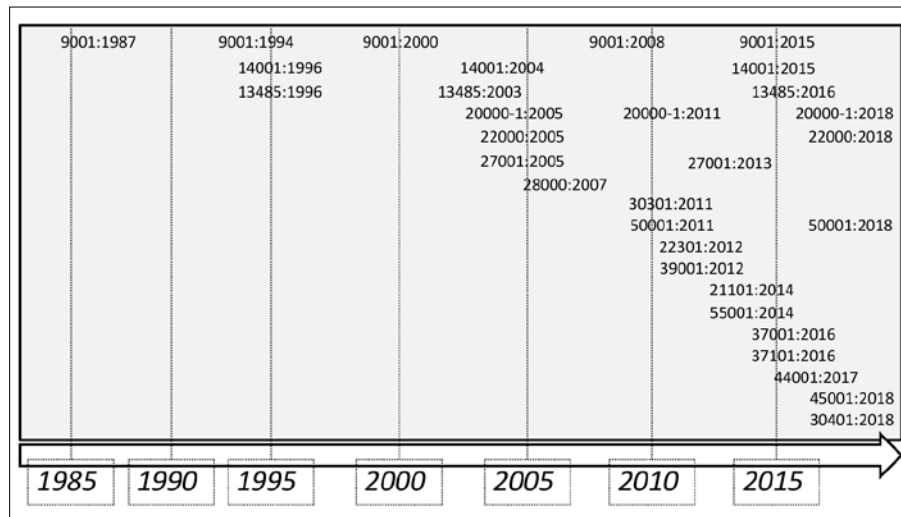


Figura 1 - Evoluzione temporale delle tipologie fondamentali di MSS

continuare a incrementare, la loro effettiva applicazione e rilevanza sul mercato. Lo scorso marzo, con la pubblicazione della ISO 45001:2018 "Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro - Requisiti e guida per l'uso", si è completato il "trittico" qualità-ambiente-sicurezza, che rappresenta al contempo la "punta di diamante" dell'offerta ISO sui MSS e la definitiva "validazione sul campo" dell'approccio basato sull'HLS.

La recente pubblicazione di ISO 21001:2018 e ISO 30401:2018 - rispettivamente i sistemi di gestione per organizzazioni che offrono servizi di istruzione e per la gestione della conoscenza - conferma inoltre la rilevanza strategica e la valenza della normazione proprio in ambiti trasversali e di elevata complessità organizzativa, quegli stessi ambiti in cui risulta ancora più prezioso avere come riferimento una guida che riassume esperienze e *know how* condivisi a livello mondiale, piuttosto che affidarsi al "genio autoreferenziale" del consulente direzionale di turno.

In definitiva, se normare la gestione dell'innovazione rimane comunque una sfida "di frontiera", se non altro, è in "buona compagnia".

Innovazione: differenze, convergenze e prospettive di CEN e ISO

Ad oggi le normative internazionali di riferimento sul tema della gestione dell'innovazione sono quelle sviluppate dal CEN/TC 389 *Innovation management* e dall'omonimo ISO/TC 279 (vedere Prospetto 2). Mentre la serie di specifiche tecniche CEN/TS 16555 è già disponibile da qualche anno nel catalogo UNI, la normativa internazionale, ossia la futura serie ISO 56000, è ancora in fase di sviluppo e non vedrà la luce prima del 2019.

In particolare, la normativa CEN ha potuto giovare dell'esperienza dell'Ente di normazione iberico UNE, maturata con lo sviluppo delle norme nazionali UNE 166000. Proprio sotto la guida iberica, il CEN/TC 389, in circa 6 anni di attività, ha prodotto un corpus normativo suddiviso in 7 parti, e avente una chiara ispirazione di tipo *top down*. Infatti, tutte le specifiche tecniche sono state sviluppate in coerenza con un preciso modello di processo complessivo di gestione dell'innovazione, definito nella CEN/TS 16555-1 e illustrato in Figura 2.

L'approccio seguito dall'ISO/TC 279, operativo dal 2014 e la cui segreteria è gestita dalla Francia (AFNOR), è stato invece più "fluidico", tant'è vero che la prima norma a essere stata messa allo studio (la ISO 56003) è un documento che tratta la *partnership* per l'innovazione evidentemente un aspetto specifico della tematica in esame. Ad ogni modo, nel triennio 2016-2018, anche grazie al contributo dell'Italia, le cose sono decisamente migliorate, tanto da poter affermare che ora tra le normative CEN e ISO sono decisamente preponderanti i punti di convergenza anziché le discrepanze.

In termini generali si può infatti affermare che entrambi i corpus normativi:

- sono basati - almeno nel loro primo "stadio evolutivo" - sulla proposizione di un MSS di tipo B, ossia un IMS espresso nella forma di linee guida (dunque, a rigore, non certificabile), quale fulcro dell'offerta normativa;
- hanno saldamente ancorato l'IMS alla meta-struttura dell'HLS, a garanzia di una sua più agevole integrazione con altri MS;

PROSPETTO 2 - I CORPUS NORMATIVI CEN E ISO SULLA GESTIONE DELL'INNOVAZIONE

Serie CEN TS 16555 ¹	Serie ISO 56000 ²
UNI CEN/TS 16555-1:2013 Gestione dell'innovazione - Parte 1: Sistema di gestione dell'innovazione	ISO/CD2 56000 Innovation management - Fundamentals and vocabulary
UNI CEN/TS 16555-2:2015 Gestione dell'innovazione - Parte 2: Gestione dell'intelligence strategica	ISO/DIS 56002 Innovation management - Innovation management system - Guidance
UNI CEN/TS 16555-3:2015 Gestione dell'innovazione - Parte 3: Orientamento all'innovazione	ISO/FDIS 56003 Innovation management - Tools and methods for innovation partnership - Guidance
UNI CEN/TS 16555-4:2015 Gestione dell'innovazione - Parte 4: Gestione della proprietà intellettuale	ISO/DTR ³ 56004 Innovation management - Assessment - Guidance
UNI CEN/TS 16555-5:2015 Gestione dell'innovazione - Part 5: Gestione della collaborazione	ISO/AWI 56005 Innovation management - Intellectual property management
UNI CEN/TS 16555-6:2015 Gestione dell'innovazione - Parte 6: Gestione della creatività	ISO/AWI ⁴ 56006 Innovation management - Strategic intelligence management - Guidance
UNI CEN/TS 16665-7:2016 Innovation management - Innovation Management Assessment	ISO/AWI 56007 Innovation management - Idea management

¹ Le specifiche tecniche sono state tutte confermate tra settembre 2016 (parte 1) ed agosto 2018 (parti da 2 a 7), in attesa degli sviluppi in ambito ISO.

² Progetti in fase di elaborazione.

³ *Draft Technical Report*: bozza di rapporto tecnico.

⁴ *Approved Work Item*: nuovo progetto di norma approvato.

Note

¹ Vedere "È possibile "standardizzare" l'innovazione? Qual è il vantaggio?" P. Cassone, U&C n°1 gennaio 2016.

² Fonte: ISO Survey 2017: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>. I dati sono disponibili a partire dal 1993.

PROSPETTO 3 - LE 18 PRINCIPALI TIPOLOGIE DI SISTEMI DI GESTIONE

MSS	DOMINIO DI CONOSCENZA	SERIE DI NORME DI SUPPORTO	ANNO DI INTRODUZIONE N° DI EDIZIONI	TIPO	CONFORMITÀ HLS	COMITATO TECNICO ISO COMPETENTE
ISO 9001	Gestione per la qualità	Serie ISO 9000 Serie ISO 10000	1987 5 edizioni	A	SI (da quinta edizione 2015)	ISO/TC 176 <i>"Quality management and quality assurance"</i>
ISO 14001	Gestione ambientale	Serie ISO 14000	1996 3 edizioni	A	SI (da terza edizione 2015)	ISO/TC 207 <i>"Environmental management"</i>
ISO 13485	Dispositivi medici (gestione per la qualità)	-	1996 3 edizioni	A	NO	ISO/TC 210 <i>"Quality management and corresponding general aspects for medical devices"</i>
ISO/IEC 20000-1	Tecnologie informatiche - Gestione del servizio	Serie ISO/IEC 20000	2005 3 edizioni	A	SI (da terza edizione 2018)	ISO/IEC JTC 1/SC 40 <i>"IT Service Management and IT Governance"</i>
ISO 22000	Sicurezza alimentare	Serie ISO 22000	2005 2 edizioni	A	SI (da seconda edizione 2018)	ISO/TC 34 <i>"Food products"</i>
ISO/IEC 27001	Gestione della sicurezza dell'informazione	Serie ISO 27000	2005 2 edizioni	A	SI (da seconda edizione 2013)	ISO/IEC JTC 1/SC 27 <i>"IT Security techniques"</i>
ISO 28000	Gestione della sicurezza della catena di fornitura (<i>Supply Chain</i>)	Serie ISO 28000	2007 1 edizione	A	NO	ISO/TC 292 <i>"Security and resilience"</i>
ISO 30301	Gestione documentale	Serie ISO 30300	2011 1 edizione	A	Sì	ISO/TC 46 <i>"Information and documentation"</i>
ISO 50001	Gestione dell'energia	Serie ISO 50000	2011 2 edizioni	A	Sì	ISO/TC 301 <i>"Energy management and energy savings"</i>
ISO 22301	Gestione della continuità operativa (<i>Business Continuity</i>)	Serie 22300	2012 1 edizione	A	Sì	ISO/TC 292 <i>"Security and resilience"</i>
ISO 39001	Gestione della sicurezza del traffico stradale	Serie ISO 39000 (in fase di sviluppo)	2012 1 edizione	A	Sì	ISO/TC 241 <i>"Road traffic safety management systems"</i>
ISO 21101	Gestione della sicurezza nel turismo d'avventura	Serie ISO 21100	2014 1 edizione	A	Sì	ISO/TC 228 <i>"Tourism and related services"</i>
ISO 55001	Gestione dei beni (<i>Asset management</i>)	Serie ISO 55000	2014 1 edizione	A	Sì	ISO/TC 251 <i>"Asset management"</i>
ISO 37001	Gestione della prevenzione della corruzione (<i>anti-bribery management</i>)	Serie ISO 37000 (in fase di sviluppo)	2016 1 edizione	A	Sì	ISO/TC 309 <i>"Governance of organizations"</i>
ISO 37101	Gestione dello sviluppo sostenibile	Serie ISO 37100	2016 1 edizione	A	Sì	ISO/TC 268 <i>"Sustainable cities and communities"</i>
ISO 44001	Gestione collaborativa delle relazioni di business (<i>Collaborative business relationship management</i>)	Serie ISO 44000 (in fase di sviluppo)	2016 1 edizione	A	Sì	ISO/TC 286 <i>"Collaborative business relationship management"</i>
ISO 45001	Gestione della salute e sicurezza sul lavoro	Serie ISO 45000 (in fase di sviluppo)	2018 1 edizione	A	Sì	ISO/PC 283 <i>"Occupational health and safety management systems"</i>
ISO 30401	Gestione della conoscenza (<i>Knowledge management</i>)	Serie ISO 30400	2018 1 edizione	A	Sì	ISO/TC 260 <i>"Human resource management"</i>



Figura 2 - Il processo di gestione dell'innovazione secondo al CEN/TS 16555-1:2013

- prevedono la presenza di un ampio insieme di norme di supporto (rispettivamente le parti da 2 a 7 della serie CEN/TS e gli altri progetti della futura famiglia ISO 56000) che dettagliano alcuni elementi essenziali dell'IMS, siano quest'ultimi assimilabili a macro-processi di supporto (come gestione dell'intelligence strategica o della proprietà intellettuale) o specifici strumenti e metodi (*tools and methods*).

Un'interessante e gradita peculiarità dell'offerta ISO è quella di aver voluto separare il MSS dal vocabolario e principi, secondo una *best practice* consolidata in varie famiglie di MS, a partire ovviamente dalla serie ISO 9000. In particolare, nella futura ISO 56000 saranno specificati gli 8 principi di gestione dell'innovazione, i cosiddetti IMP, più ampiamente trattati in un altro contributo al presente dossier.

Buone notizie, in vista di quello che si prospetta, ragionevolmente, come un imminente "passaggio di consegne" tra CEN e ISO.

Il ruolo dell'UNI: dall'ISO alle PMI!

Il GL 89 è operativo nell'ambito della UNI/CT 16 "Gestione per la qualità e metodi statici" dal 2010. Mentre il contributo di tale GL nell'ambito delle attività CEN fu obiettivamente marginale, si può affermare senza tema di smentita che l'Italia ha avuto - e continuerà ad avere - un ruolo significativo nell'ambito delle nuove attività ISO, essendosi

distinto come il Paese che ha prodotto il maggior numero di commenti ai vari progetti sin qui circolati, a partire ovviamente da ISO 56000 e ISO 56002, ossia le "pietre angolari" del futuro corpus normativo ISO. Ciò è stato possibile grazie a una considerevole crescita di rappresentatività dell'organo tecnico, avvenuta primariamente nell'ultimo biennio, e che ha portato il GL 89 a configurarsi come un vero punto d'incontro tra una pluralità di *stakeholder*, realmente rappresentativi dell'articolato tessuto socio-economico nazionale: da realtà multinazionali a PMI, da realtà associative a singoli professionisti del settore.

Nel quadro generale sopra descritto il ruolo dell'Italia si è concentrato soprattutto nell'affermare con fermezza alcuni principi, ricorrendo, a volte, all'elaborazione di specifici *Position Paper*, così come di inediti post su LinkedIn (vedere apposito BOX), sulla base di una strategia condivisa nell'ambito dello stesso GL 89, finalizzata a indirizzare - per quanto possibile - i lavori ISO, anche attraverso la costruzione di una rete di relazioni con gli altri esperti internazionali.

Alcuni dei temi maggiormente discussi, di cui potete trovare maggior dettaglio nei riferimenti citati, e che sono stati talvolta oggetto di un confronto "viscerale", sono stati:

- la difesa di un principio di "apertura" (*openness*), ossia di "massima adattabilità" del futuro corpus normativo verso i più differenti approcci

- innovativi (dalla *start up* alla multinazionale), in coerenza con l'obiettivo di fornire *know how* e *best practice* organizzative in forma di linee guida, da intendersi come un punto di partenza per la realizzazione di un proprio specifico "percorso verso l'innovazione", non come prescrizioni prestabilite a cui conformarsi;
- la, già segnalata, conformità all'approccio, struttura e lessico dell'HLS e - per quanto possibile - della ISO 9001, in modo che l'IMS possa configurarsi quale naturale *add on* di un preesistente sistema (integrato) di gestione;
- la possibilità di aprire l'*assessment* a una pluralità di approcci, in modo che tale pratica, assai diffusa nell'ambito della gestione dell'innovazione, risulti coerente sia con le esperienze di settore più diffuse (quali, Imp3rove, Premio Ixl, ecc.), sia con le consolidate prassi di *auditing*, così come delineate dall'ISO 19011:2018.

Tutte queste attività sono state realizzate con l'obiettivo di offrire un valido supporto alla realtà italiana, caratterizzata da una prevalenza di PMI con una riconosciuta elevatissima capacità innovativa, che rimane però, spesso, estemporanea, alla quale si unisce un altrettanto evidente difficoltà nel sistematizzare un approccio innovativo in un modo strutturato e "robusto", che sia al tempo stesso agile, in modo da non pregiudicare quella flessibilità che risulta essere, ancora oggi, una delle caratteristiche vincenti delle nostre imprese sul mercato.

In quest'ottica crediamo che l'UNI - oltre ai propri compiti statutari riconosciuti per Legge dal Governo nel campo della normazione³ - possa giocare un nuovo ruolo come *piattaforma multi-stakeholder*, con l'obiettivo di favorire l'aggregazione e il confronto non soltanto in un'ottica normativa, ma anche per accompagnare, successivamente, la diffusione della cultura e delle *best practice* organizzative dell'innovazione nelle organizzazioni: dai *policy makers*, università e centri di trasferimento della conoscenza, alle aziende, fino alla pubblica amministrazione.

Crediamo, infatti, che solo condividendo in maniera aperta e con "spirito istituzionale" modelli, esperienze e obiettivi si possa creare quella cultura e quel linguaggio comuni, necessari a rilanciare l'innovazione a livello di "sistema Paese". Del resto, se l'innovazione rappresenta davvero un fattore strategico per la competitività, esso non può essere ridotto a politiche di finanziamento per la digitalizzazione e/o l'acquisto di macchinari, ovvero essere delegato ad approcci/modelli di interesse privato, spesso molto costosi e non facilmente applicabili.

Piergiuseppe Cassone
 Coordinatore UNI/CT 016/GL 89 "Gestione dell'Innovazione"

Marco Cibien
 Funzionario Tecnico Direzione Normazione UNI

BOX 1 - POSITION PAPER E POST LINKEDIN ELABORATI DAL GL 89 NEL PRESIDIO DELLE ATTIVITÀ ISO	
Position Paper ¹	Post LinkedIn (link) ²
Italian Position Paper on "mastering vs managing uncertainty" (P. Cassone, M. Cibien with the support of the Italian mirror group for the development of ISO 56000 series of standards) Italian Position Paper for a new principle of "openness" (P. Cassone, M. Cibien with the support of the Italian mirror group for the development of ISO 56000 series of standards) Position Paper on the relation between "assessment" and "audit" (M. Hakvag, P. Cassone, M. Cibien, M. Gorini with the support of the Italian mirror group for the development of ISO 56000 series of standards)	Innovation management: internal audit vs assessment (https://bit.ly/2y6J4Qe) How could Innovation Standardization be successful for business competitiveness? The "Openness Principle" (https://bit.ly/2y5A0v2) Could an innovation assessment miss the innovation "X factor"? (https://bit.ly/2zYenOv) Innovation management, ISO 9001 and HLS (https://bit.ly/2C3zwbF) The HLS and the new perspectives for management systems auditing (https://bit.ly/2EfkIZY) Leadership and innovation: a possible perspective (https://bit.ly/2E5DQtB) Innovation management and risk-based approach: a new challenge for management system standards (https://bit.ly/2yakON9)
¹ I Position Paper sono stati ufficialmente circolati nell'ambito delle attività tecniche ISO come documento interno di comitato ISO/TC 279 n. 151.	² I post sono liberamente accessibili sulla piattaforma social/LinkedIn attraverso i link sopra riportati.

Note
³ Il riferimento è al Regolamento UE 1025/2012 sulla normazione europea e al conseguente Decreto Legislativo n. 223 del 15 dicembre 2017 per l'adeguamento della normativa nazionale in materia.