

I sistemi di gestione dell'innovazione per la creazione del valore d'impresa



La serie di standard ISO 56000



DI FRANCESCO CASTAGNA*

Il progresso sempre più veloce a seguito dell'evoluzione tecnologica, il cambiamento climatico, la crescita della popolazione, le aspettative dei clienti sempre maggiori, rendono fondamentale – per qualunque organizzazione – sviluppare la capacità di saper innovare. La serie di standard **ISO 56000** nasce proprio per guidare le aziende ad avvicinarsi sistematicamente all'innovazione e renderla integrabile a tutti i livelli dell'organizzazione. Ciò aiuta le aziende a cogliere e creare facilmente opportunità per lo sviluppo di nuove idee o soluzioni. Il punto centrale di tale *corpus* normativo è proprio la **ISO 56002**, che guida le organizzazioni nella realizzazione di un sistema di gestione dell'innovazione, ovvero aiuta le organizzazioni a creare un approccio sistemico alla gestione dell'innovazione. Le linee guida proposte dallo standard hanno il grande vantaggio di costruire un sistema solido e allo stesso tempo aperto in modo tale da essere adattato allo specifico contesto aziendale.

APPROCCIO SISTEMICO ALLA GESTIONE DELL'INNOVAZIONE

Le organizzazioni stanno generalmente sottovalutando ciò che serve per rendere i loro sforzi di innovazione un successo. Infatti, i tentativi di innovazione tendono a essere frammentati e sporadici. C'è quindi la necessità di trovare degli approcci che spostino l'attenzione dai singoli eventi e progetti alla costruzione di capacità di innovazione a lungo termine; approcci che siano più olistici, sistemati e sostenibili nel tempo. Un'organizzazione, dunque, per innovare in modo più efficiente ed efficace deve assicurarsi che tutti gli elementi, tutte le attività richieste e i fattori abilitanti interagiscano e siano gestiti come un sistema unico. In questo modo la gestione avviene in modo più semplice ed efficace. A

definire che cos'è un sistema di gestione, e in particolare un sistema di gestione dell'innovazione, è la norma ISO 56000 secondo cui: *“Un sistema di gestione dell'innovazione è un insieme di elementi correlati o interagenti di un'organizzazione, finalizzato a stabilire strategie, politiche, obiettivi e processi per conseguire gli obiettivi in riferimento all'innovazione”*. Mentre a rispondere alla domanda *“perché gestire l'innovazione attraverso un sistema di gestione dell'innovazione?”* è proprio la norma ISO 56002, che fa parte della serie ISO 56000. Secondo la ISO 56002, i potenziali benefici che si ottengono dall'attuazione di un sistema che permette di gestire l'innovazione sono riportati in **Figura 1 e 2**: si può dunque affermare che il fine ultimo di un SGI è quello di realizzare valore per l'intera organizzazione e i suoi *stakeholder*.

ISO 56002: SISTEMA DI GESTIONE DELL'INNOVAZIONE

All'interno della serie ISO 56000, il documento guida è rappresentato dalla ISO 56002 sui Sistemi di Gestione dell'innovazione, che mostra infatti come creare un “approccio di sistema” alla gestione dell'innovazione. In particolare, la norma fornisce una guida su come istituirlo, attuarlo, mantenerlo e migliorarlo di continuo. La ISO 56002, pubblicata il 15 luglio del 2019 dall'ISO, rappresenta il primo standard internazionale che tratta questo argomento. Il suo punto di forza è la sua flessibilità. L'ISO, infatti, ha lasciato la possibilità di libertà operativa a chi ne usufruisce. All'interno del documento sono riportati, oltre i principi di gestione dell'innovazione – descritti nella norma ISO 56000 – anche gli elementi fondamentali che permettono di costituire un sistema di gestione dell'innovazione: contesto, *leadership*, pianificazione, supporto, attività operative, valutazione e miglioramento.

FRAMEWORK

La norma ISO 56002 ha l'obiettivo di fornire delle linee guida alle orga-

nizzazioni per l'implementazione, il mantenimento e il miglioramento continuo di un Sistema di gestione dell'innovazione. Per tale motivo al suo interno è stato proposto un *framework*, ovvero un quadro di riferimento, che le organizzazioni possono prendere come sostegno per catturare al meglio le idee, testarle e gestire i rischi e le opportunità. In quanto molto spesso le aziende hanno delle buone idee ma non sanno come dar loro vita (**Figura 3**). I sette elementi chiave formano nel loro insieme un ciclo di *Deming*, meglio conosciuto come *Plan-Do-Check-Act (PDCA)*, il cui obiettivo è quello di migliorare continuamente il sistema di gestione dell'innovazione.

MONITORAGGIO DEL SISTEMA DI GESTIONE DELL'INNOVAZIONE

Ma come si misura l'innovazione? A causa della natura astratta e alquanto incerta dell'innovazione, trovare le metriche giuste per misurare l'innovazione può essere talvolta complicato. Infatti, molto spesso le aziende non lo fanno. **Da uno studio condotto da PwC Italia in collaborazione con Tag Innovation School**, su un campione di oltre 130 aziende italiane appartenenti a diversi settori e rappresentative della grande, media e piccola impresa, è emerso che **solo il 18% delle imprese coin-**

volte afferma di essere dotata di un modello di misurazione relativo alle performance dell'innovazione.

Tale risultato coincide con le ricerche dell'**Osservatorio Startup Intelligence del Politecnico di Milano** dalle quali emerge che solo il 17% delle imprese in Italia possiede un sistema di metriche per misurare l'innovazione. Di queste la maggior parte deve ancora consolidare il modello. E ciò è un vero peccato perché se gli indicatori sono usati correttamente possono fare un'enorme differenza per il successo di un'azienda. Nel punto 10 della norma “Miglioramento”, relativo all'ultimo elemento del SGI, si legge infatti che *“L'organizzazione dovrebbe determinare e selezionare opportunità di miglioramento e attuare ogni azione e modifica necessaria per il sistema di gestione dell'innovazione considerando i risultati della valutazione e delle prestazioni”*. La misura dunque gioca un ruolo fondamentale per l'efficienza di una organizzazione. La norma ISO 56004 definisce i motivi per cui è necessario realizzare un *Innovation Management Assessment (IMA)*.

MODELLO DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE DI UN SISTEMA DI GESTIONE DELL'INNOVAZIONE

Per poter effettuare la misurazione ed il monitoraggio del Sistema di

Gestione dell'innovazione occorre individuare dei KPI per ogni elemento del sistema.

Affinché si possa avere una maggior comprensione anche degli elementi meno tangibili, nella progettazione di un modello di misurazione dei risultati, occorre considerare sia indicatori “quantitativi” che “qualitativi”. Si tratta quindi di considerare, sia i classici indicatori tradizionali, ovvero quelli economico-finanziari, a cui le imprese fanno abitualmente riferimento, che quelli organizzativi e culturali, che sebbene siano più difficili da misurare, non dovrebbero mai mancare nella progettazione di un sistema di gestione dell'innovazione. Quest'ultimi, difatti, risultano essere fondamentali per valutare i benefici nel lungo periodo e per generare un modello di innovazione sostenibile per l'impresa. L'ISO, infatti, suggerisce che vengano superate le sole ricadute economiche, che da sole non permettono di conferire all'organizzazione maggiore resilienza rispetto alla concorrenza.

L'azienda, dunque, quando effettua la misurazione del SGI deve tener conto di alcuni aspetti fondamentali, tra cui:

1. Il costo di raccolta dei dati relativi a queste misurazioni, il quale non deve essere superiore ai benefici che derivano dalla misurazione stessa, altrimenti non ha senso logico operare in questo modo;
2. Deve deciderne la frequenza di monitoraggio e gli strumenti e metodi da utilizzare (Norma ISO 56003) che dipendono dal contesto dell'organizzazione;
3. Deve decidere con cosa effettuare il confronto dei risultati ottenuti, ad esempio può decidere di confrontare i risultati con quelli delle altre organizzazioni (*benchmarking*);
4. Deve assicurarsi che i KPI siano compresi e ben utilizzati dalle persone all'interno della tua organizzazione.

In conclusione, quindi la misurazione delle *performance* non deve essere sottovalutata in quanto di solito si tende a ottenere ciò che si misura. In aggiunta non bisogna dimenticare che misurare l'innovazione è un processo di apprendimento continuo e che sicuramente è necessario rivalutare e conseguentemente modificare le metriche progressivamente all'evoluzione del proprio *business* e dei relativi processi di gestione dell'innovazione.

*COMPONENTE GDL INDUSTRIA 4.0, INNOVATION MANAGER, DIGITAL TRANSFORMATION DEL C3I

