

LA RICERCA DEL NUOVO

Quando il valore di un parere esperto
si traduce in una solida crescita



- ▶ Guida pratica ai servizi
- ▶ Le opportunità di finanziamento
- ▶ Professionisti dell'innovazione
- ▶ Il manager temporaneo



/ Aicq Sicev s.r.l.

QUALITÀ, INNOVAZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO

Gennaro Bacile di Castiglione, Referente AICQ SICEV Figure Professionali della Gestione per la Qualità. **Piero Mignardi**, Referente AICQ SICEV Figure Professionali dell'Innovazione.

IN QUESTO ARTICOLO SI EVIDENZIANO I COLLEGAMENTI IN ESSERE FRA LE NORMATIVE DEI SISTEMI DI GESTIONE DELLE ORGANIZZAZIONI PER DISCIPLINE SPECIFICHE (TIPICAMENTE QUALITÀ, AMBIENTE, SALUTE E SICUREZZA, ECC.) E LA GESTIONE DEL RISCHIO ELEMENTO BASE DI TUTTE QUESTE NORME. RECENTEMENTE È STATA INTRODOTTA LA SERIE DI NORME 56000 DEDICATA AI SISTEMI DI GESTIONE DELL'INNOVAZIONE.

L'edizione 2000 delle norme sui Sistemi di Gestione per la Qualità della serie ISO 9000 (Vision 2000) ha costituito una svolta epocale. Termini come approccio per processi, PDCA, orientamento al cliente, miglioramento continuo sono diventate patrimonio culturale di migliaia di organizzazioni nel mondo.

Un Sistema di Gestione (SG - Management System - MS) è, secondo ISO, un "Insieme di elementi correlati e interagenti di una organizzazione necessari per stabilire politiche, obiettivi e processi per raggiungere tali obiettivi". Parliamo di norme contenenti i requisiti che le organizzazioni devono soddisfare per poter raggiungere i propri obiettivi. Le norme che contengono requisiti possono essere oggetto di certificazione di parte terza a differenza delle norme che contengono solo linee guida. I requisiti sono individuati dalla forma verbale DEVE, mentre una norma che contiene solo linee guida e raccomandazioni usa il

condizionale DOVREBBE. La ISO 9001 (probabilmente la norma sui SG più utilizzata) che nel 2015 si è adeguata al format HLS/HS di ISO, ha introdotto nuovi concetti personalizzandoli insieme al ciclo PDCA di Deming come ad esempio:

- comprensione del contesto dell'organizzazione,
- leadership,
- risk-based thinking (RBT),
- approccio per processi evoluto
- informazioni documentate

Le norme basate su HLS/HS stabiliscono (punto 6.1) che occorre determinare i rischi e le opportunità che è necessario affrontare per fornire assicurazione che il SG possa conseguire i risultati attesi. È bene ricordare che la gestione del rischio non riguarda solo la pianificazione strategica ma implicitamente riguarda tutti gli altri punti norma, in particolare le attività operative (punto 8).

L'espressione "rischi e opportunità" dovrebbe essere interpretata non come una contrapposizione tra opportunità e rischi, ma come un rafforzativo del concetto di rischio per descrivere in modo ampio qualcosa che pone una minaccia con effetto dannoso o negativo, o alternativamente, qualcosa che aiuta a raggiungere i risultati desiderati. La ISO 9001 afferma che il "Risk Based Thinking" è volto a cogliere le opportunità e a prevenire risultati indesiderati. La gestione del rischio ha lo scopo di creare e proteggere valore: migliora le prestazioni, incoraggia l'innovazione e favorisce la realizzazione degli obiettivi (ISO 31000:2018).

In modo più ampio possiamo dire che il rischio può essere inteso come una “situazione derivante dall’incertezza in relazione agli obiettivi espliciti o impliciti”. L’incertezza gioca un ruolo chiave su come la situazione evolverà nei confronti dei traguardi da raggiungere, influenzando in modo significativo il processo decisionale, che, attraverso la gestione del rischio, sarà basato su un’analisi ed una valutazione di dati e informazioni. Uno dei principi di gestione per la qualità è il “Processo decisionale basato sull’evidenza”.

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

Il punto di partenza di ogni MSS e della gestione del rischio è la comprensione del contesto, la cui analisi porta a definire una o più situazioni sulla cui evoluzione possiamo avere più o meno influenza. L’evoluzione di una situazione può portare sia benefici sia danni in misura variabile. Ogni situazione è caratterizzata da un suo proprio grado di incertezza che influenza le decisioni volte a massimizzare i benefici e minimizzare gli effetti indesiderati.



La gestione del rischio è un macro-processo iterativo di direzione, trasversale, che interagisce, in misura più o meno profonda, con tutti gli altri processi operativi, gestionali e di supporto. Per questo dovrebbe essere attuato attraverso una cultura diffusa in tutti i settori dell’organizzazione ed a tutti i livelli. Nella sostanza questa cultura coincide con il “Risk Based Thinking”, che dovrebbe essere parte integrante della “conoscenza organizzativa” di cui al punto 7.1.6 della ISO 9001.

L’innovazione svolge un ruolo sempre più importante per il successo durevole delle organizzazioni in quanto crea valore e rafforza la capacità di adattamento in un mondo che cambia sempre più velocemente. In modo particolare grazie alla sempre più rapida evoluzione delle tecnologie abilitanti (industria 4.0 e anche altre).

Idee nuove e innovative che stanno cambiando il nostro modo di vivere, di lavorare e che creano soluzioni per generare valore e migliorare la sostenibilità. L’innovazione è strettamente legata alla resilienza delle organizzazioni, aiuta a comprendere e a risolvere i problemi, a cogliere le opportunità che si presen-

tano, a sfruttare la creatività delle persone. In definitiva, idee e invenzioni rivoluzionarie sono spesso il frutto di una serie di piccole riflessioni e cambiamenti indirizzati in modo efficace: da qui l’importanza di implementare un sistema di gestione dell’innovazione. Esso fornisce un approccio sistemico per integrare l’innovazione a tutti i livelli di un’organizzazione, al fine di cogliere e creare opportunità per lo sviluppo di nuove soluzioni, sistemi, prodotti e servizi.

La norma ISO 56002 “Gestione dell’innovazione - Sistema di gestione dell’innovazione - Guida” copre tutti gli aspetti legati alla gestione dell’innovazione, dalle prime fasi di ideazione all’introduzione sul mercato di un nuovo prodotto, tenendo conto di fattori quali il contesto lavorativo di un’organizzazione, la cultura, la strategia, i processi e l’impatto. Si applica a diversi tipi di attività, dalla creazione di beni e servizi all’innovazione dei processi produttivi, dall’adozione di nuovi modelli di business all’innovazione organizzativa, in ogni tipologia e settore di organizzazione.

L’adozione delle linee guida ISO 56002 consentirà alle organizzazioni di aumentare le opportunità commerciali e le loro prestazioni in diversi modi. Ogni organizzazione che pensa al futuro dovrebbe incorporare alcuni aspetti di gestione dell’innovazione: sono infatti necessari un’evoluzione e un adattamento alle nuove tendenze del mercato e della società per stare al passo con i tempi. La sfida è identificare ciò che offre un vantaggio competitivo, crea valore e aiuta nella scelta delle azioni strategiche da intraprendere. Grazie alle indicazioni contenute nella ISO 56002 per acquisire idee, testarle efficacemente e gestire i rischi e le opportunità che ne derivano, le aziende saranno in grado di creare nuove proposte di valore e ottimizzare il loro potenziale di offerta di beni e servizi in modo strutturato e non casuale.

Inoltre, l’adozione della ISO 56002 favorisce anche l’adozione di una cultura dell’innovazione, per mettere a profitto la creatività e le motivazioni di tutte le persone coinvolte ottimizzando la collaborazione, la comunicazione e le performance aziendali in una ottica di sistema integrato che tratta contemporaneamente molte delle discipline di interesse della stessa organizzazione. Il capitolo 8 attività operative, tipico e quindi caratterizzante del SG di ogni disciplina in quanto descrive l’aspetto operation (Do) del ciclo PDCA, è rappresentato nel seguente diagramma degli stati in cui dovrebbe evolvere una iniziativa per l’innovazione.

Dal diagramma si possono notare i passaggi di stato appunto delle attività operative da identificazione delle opportunità (8.3.2) a creazione del concept (prototipo 8.3.3) e alla sua validazione (8.3.4) e in caso di esito positivo della validazione alla trasformazione di tale concept in soluzioni da sviluppare e implementare (ingegnerizzazione/industrializzazione 8.3.5 e 8.3.6). Il Technical Committee ISO/TC 279 Innovation management ha in fase di sviluppo la futura ISO 56001 che conterrà i requisiti per un innovation management system e che, per questo, potrà essere oggetto di certificazione.





La norma 11814:2021 fornisce una interpretazione in ambito profili professionali delle norme della serie ISO 56000 classificando tre distinti livelli professionali corrispondenti a diversi livelli organizzativi:

- L'Innovation Manager propriamente detto,
 - L'Innovation Specialist e
 - L'Innovation Technician
- i quali operano rispettivamente su un piano politico-strategico (IM), tattico-manageriale (IS) e operativo (IT). Naturalmente, la configurazione organizzativa è flessibile e adattabile a secondo della complessità e necessità della specifica organizzazione.

La norma ISO 56000:2021: "Gestione dell'innovazione - Fondamenti e vocabolario" definisce in particolare gli 8 principi su cui si basa la disciplina dell'innovazione ossia:

- Realizzazione di valore
- Leader focalizzati sul futuro
- Direzione strategica
- Cultura
- Sfruttare gli approfondimenti
- Gestione dell'incertezza
- Adattabilità
- Approccio di sistemi

Per ogni principio, oltre alla definizione rigorosa, vengono evidenziati i benefici che derivano all'organizzazione che decide di adottare questi principi e le azioni che essa deve implementare per ottenere tali benefici.

Si noti quindi che, nonostante la piena consapevolezza delle minacce derivanti da un eventuale insuccesso di una iniziativa di innovazione, le norme della serie 56000 sono maggiormente orientate a cogliere opportunità (combinazione di circostanze che ci si aspetta siano favorevoli agli obiettivi) piuttosto che a difendere l'organizzazione dai possibili danni derivanti dalle minacce come avviene per molti SG (sicurezza delle informazioni, Salute e sicurezza sul lavoro, ambiente).

Con la pubblicazione, il 6 maggio 2021, della nuova norma APNR (Attività Professioni Non Regolamentate) UNI 11814 sulle figure professionali operanti nell'ambito della gestione dell'innovazione, si è aperta, secondo l'ente normatore nazionale UNI, una nuova generazione per questo tipo di norme sulle figure professionali che da questa norma in avanti saranno basate su questo nuovo schema innovativo.

Si ritiene che la nuova APNR UNI 11814:2021 possa diventare un utile strumento per il riconoscimento delle figure professionali dell'innovazione secondo le logiche tipiche previste dalla Legge 4/2013 per la qualità e per la certificazione delle professioni non regolamentate.

Il 27 ottobre 2022 è stata pubblicata la nuova norma APNR UNI11889 per le figure professionali operanti nell'ambito della gestione per la qualità. AICQ SICEV ha iniziato nel 1995 a rilasciare le certificazioni per figure professionali della qualità, quando operava ancora in forma associativa nell'ambito della Federazione AICQ. L'istituzione di un Registro delle figure di Quality Operator, Quality Specialist e Quality Manager previste dalla UNI 11889 ne è una naturale evoluzione. AICQ SICEV ha scelto, in analogia all'American Society for Quality (ASQ), di inserire nel registro anche le figure chiave per l'attuazione del Sei Sigma e del Lean, la cui certificazione si basa sulla UNI ISO 18404:2019. Questa fa riferimento a UNI ISO 13053-1 e a UNI ISO 13053-2, che descrivono i metodi quantitativi per il miglioramento dei processi.

Tali metodi servono alle organizzazioni per definire strategie e prendere decisioni operative basandosi su misurazioni verificabili e dimostrandosi proattivi verso incertezze ed errori con un approccio strutturato che applica ai processi la cultura del rischio. Tra i documenti di riferimento dello specifico schema di certificazione AICQ SICEV ha anche inserito la UNI CEI EN IEC 31010:2019 (Tecniche di Risk Assessment, che in parte si sovrappone, ma risulta complementare alla ISO 13053-2) e la UNI 11865:2022.

Quest'ultima orienta le organizzazioni ad applicare l'approccio al rischio in modo olistico integrandolo efficacemente nella governance. Suggestisce come integrare framework, processo e principi per la gestione del rischio, di cui alla UNI ISO 31000, nella struttura di qualsiasi SG, anche multidisciplinare, in accordo a norme ISO basate su HLS/HS.

In conclusione, si noti che tutte le considerazioni precedenti sul Risk Based Thinking sono valide per tutte le norme sui sistemi di gestione e per quasi tutte le figure professionali oggetto di norme APNR di UNI e conseguentemente di tutti i Registri AICQ SICEV, non solo nell'ambito dell'Innovazione o della Gestione per la Qualità.



SCHEMA DI CERTIFICAZIONE

**Profili Professionali
Innovazione**

Il Tecnico dell'innovazione

Lo Specialista dell'innovazione


Il Manager dell'innovazione


ALTRE CERTIFICAZIONI


 Esperto Gestione Energia (EGE)

 Professionista ICT

 Responsabile Dispositivi Medici

 Credit Risk Manager Specialist, Economic Financial Risk Manager

 Project Manager


 Responsabile Tecnico Officine Impianti GAS/GNC/GPL


 E.V.E. (Esperto in veicoli d'epoca)

 Professionisti ICT


 Ricostruzione e analisi Incidenti Stradali

 Esperto in Grafologia Forense Criminalista

 Business Continuity Manager

 Trattamento e Protezione dei Dati Personali

 Professionisti Sostenibilità

 BIM Building Information Modeling

 Tecnico degli Agenti Fisici

 Medical Device Product Specialist (MDPS)

 Esperto/Manager di Reti di Imprese

 Educatore del Gesto Grafico

 Docente Formatore per la Salute e la Sicurezza

 MAXE Manager per l'eccellenza

 Compliance

 F-GAS

 Mediatore Familiare


 Qualità, Lean & Six Sigma

 Personale di Manutenzione

 Musicoterapeuta

 Controller

Contattaci per verificare requisiti e date

 (+39) 02 66.71.34.25

 (+39) 02 66.71.25.10

 info@aicqsicev.it

www.aicqsicev.it - f | in