



Per una visione integrata dell'innovazione come bene comune: pubblicata in italiano la UNI EN ISO 56000

Intervista doppia a **Piergiuseppe Cassone**, coordinatore dell'UNI/CT 016/GL 89 "Gestione dell'innovazione", e **Rosa Anna Favorito**, ISO/TC 279/WG 2 expert

La parola a chi, da anni, si occupa di innovation management e normazione a livello nazionale e internazionale.

Nelle scorse settimane è stata pubblicata in italiano la norma UNI EN ISO 56000. È un documento di grande rilevanza in tema di gestione dell'innovazione, perché ne definisce i concetti e i principi fondamentali ed è dunque alla base di tutte le norme della famiglia ISO 5600x.

Non c'è dubbio che in uno scenario di mercato globale e di elevata competizione, oltre che di veloce – e a volte tumultuosa – evoluzione tecnologica e sociale, l'innovazione è un elemento strategico per tutte le organizzazioni, sia pubbliche che private e di ogni dimensione.

Per questo integrare nei processi aziendali la gestione dell'innovazione non è una stravaganza, bensì un aspetto spesso decisivo per sviluppare e far crescere nel tempo il proprio business con una visione attenta al bene comune. La traduzione in lingua italiana della UNI EN ISO 56000, curata dal gruppo di lavoro UNI/CT 016/GL 89, non costituisce dunque un semplice atto formale, ma risponde ad una logica ben precisa: fornire al mercato nazionale uno strumento di grande utilità e di facile fruibilità, capace anche di diffondere quella cultura dell'innovazione di cui il nostro Paese ha grande bisogno. Per approfondire i contenuti, le novità e il valore di questa norma abbiamo interpellato due persone che questo standard lo conoscono bene e hanno anzi contribuito a definirlo: Rosa Anna Favorito, che ha seguito per l'Italia i

lavori della norma in ambito internazionale presso l'ISO/TC 279/WG 2 ("Innovation management – Terminology, terms and definitions") e Piergiuseppe Cassone, coordinatore dell'UNI/CT 016/GL 89 "Gestione dell'innovazione".

Attraverso un'intervista a due voci, ci accompagnano nel cuore di questo documento e del ruolo che esso ricopre nell'ambito della più vasta famiglia ISO 5600x.

La UNI EN ISO 56000 "Gestione dell'innovazione - Fondamenti e vocabolario" è disponibile dal 25 giugno scorso in lingua italiana. Che cosa stabilisce esattamente questa norma e qual è il suo significato per le organizzazioni?

Favorito: La norma UNI EN ISO 56000 definisce, come dice il titolo, il "vocabolario" e i concetti fondamentali che caratterizzano la gestione dell'innovazione per tutta la famiglia di norme ISO 5600X.

È importante innanzitutto in quanto costituisce la base che permette ad ogni organizzazione o professionista di comunicare correttamente e intendere nel loro significato più appropriato i concetti fondamentali che caratterizzano la gestione dell'innovazione. La norma è stata elaborata per essere fruibile in maniera chiara da ogni organizzazione a prescindere dalla tipologia e dalla dimensione. E l'alta percentuale di voti positivi ricevuti in fase di consultazione, oltre il 90%, forse il segnale più chiaro e incoraggiante di condivisione e di apprezzamento per questo documento.

Cassone: È importante sottolineare che la UNI EN ISO 56000 costituisce il linguaggio comune su cui si basano le altre norme

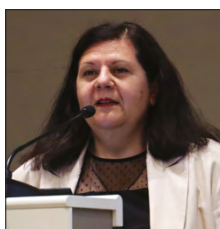
della serie (come la UNI EN ISO 56001 e la UNI EN ISO 56002). Fissare un lessico condiviso non è un esercizio terminologico, ma un atto strategico. Da un lato facilita la collaborazione tra attori diversi, anche a livello inter-organizzativo. Inoltre, poiché la norma riprende e sviluppa definizioni introdotte dal Manuale di Oslo, riferimento centrale per le politiche internazionali sull'innovazione, essa diventa un vettore di diffusione della cultura dell'innovazione all'interno delle stesse organizzazioni, tanto nel sistema pubblico che in quello privato nonché un riferimento concreto per la rendicontazione e la gestione dei progetti finanziati dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT) e da altri programmi nazionali ed europei.

Rispetto alla versione precedente del 2021, quali elementi risultano aggiornati o riformulati in modo sostanziale?

F: Il mandato informale del gruppo ISO/TC 279/WG 2 era di "rinfrescare" semplicemente l'edizione 2021 ma, durante i lavori, grazie al lavoro appassionato dei rappresentanti di diversi Paesi è venuta fuori una vera e propria "novità" nei contenuti.

Infatti, pur nel rispetto dell'edizione precedente, si è ampliata la terminologia con circa venti nuove definizioni che aiutano a fissare i concetti fondamentali per la gestione dell'innovazione (come "intento per l'innovazione", "opportunità", "area di opportunità", "idea", "concept", "prototipo", "validazione", "soluzione") e a collegare la norma ISO 56000 alle altre della stessa famiglia, ad esempio la UNI EN ISO 56008, che definisce la misurazione dell'innovazione (con termini come "metrica" e "indicatore di prestazione").

C: A fianco di questo ampliamento lessicale, mi preme sottolineare come, anche grazie



all'azione della delegazione italiana, siano stati introdotti concetti di grande rilievo strategico quali “ecosistema per l'innovazione”, “impatto dell'innovazione”, “bene comune” e “antifragile”. Il concetto di “impatto dell'innovazione” amplia lo sguardo dell'innovazione: essa non può più essere valutata soltanto per il beneficio immediato all'organizzazione che la promuove, ma per il valore che genera sull'intero contesto in cui è immersa – il suo ecosistema – considerando anche gli effetti sociali, ambientali e culturali, in ottica di bene comune.

Questi termini non sono solo nuove voci lessicali, ma veri e propri orientamenti strategici. L'adozione di una visione orientata al bene comune implica una trasformazione profonda della finalità dell'innovazione. E ancora più significativa è l'introduzione del termine antifragile, che segna un'evoluzione nel pensiero organizzativo. Non basta più essere resilienti, cioè in grado di resistere agli urti del cambiamento. Un'organizzazione antifragile è quella che cresce grazie all'innovazione, trasformando le discontinuità in occasioni di apprendimento, rigenerazione e sviluppo. È un principio già proposto dalla prassi di riferimento UNI/PdR 155:2023 (“Gestione dell'innovazione sostenibile - Linee guida per la gestione dei processi di innovazione sostenibile nelle imprese attraverso l'open innovation”) e oggi finalmente recepito anche a livello normativo internazionale. In questo senso, la norma si configura come una bussola culturale, capace di orientare le organizzazioni verso modelli più adattivi, evolutivi e sostenibili.

L'Italia ha partecipato attivamente ai lavori del gruppo ISO/TC 279/WG 2. Che tipo di contributo è stato portato?

F: Il gruppo di esperti italiani ha partecipato in modo continuativo e determinante, sia nella revisione della terminologia sia nella



costruzione della coerenza concettuale interna alla norma. L'obiettivo era rendere la norma comprensibile, applicabile e pertinente anche in contesti organizzativi complessi o scarsamente strutturati. Attraverso un attento lavoro di mediazione e confronto con i colleghi di diverse culture e approcci, culminato con le presentazioni durante la riunione plenaria che si è svolta a Bergamo nel 2024, siamo riusciti a introdurre – non senza qualche resistenza iniziale – concetti fondamentali come “impatto dell'innovazione”, “bene comune” e “antifragile”, come già accennato da Piergiuseppe Cassone, sottolineandone la portata “innovativa”. È stato un lavoro impegnativo ma anche profondamente motivante.

C: A questo proposito desidero esprimere un ringraziamento speciale a Rosa Anna, che ha rappresentato con competenza e continuità la delegazione italiana nei lavori della ISO 56000. Ma il riconoscimento va esteso anche all'intero Mirror Committee italiano, in particolare a Oliviero Casale e Cesara Pasini, che hanno contribuito rispettivamente all'elaborazione sistemica dei contenuti e alla loro illustrazione ai colleghi del WG2. Desidero inoltre ringraziare il

chairman Magnus Hakvag per la leadership tenuta nel corso dei lavori, che ha saputo accogliere e valorizzare le proposte della delegazione italiana.

Anche se siamo già pronti per affrontare la prossima revisione della stessa ISO 56000, l'auspicio è che, proprio a partire dalle basi tracciate ora, si possano costruire, con la futura ISO 56001 e la ISO 56002, sistemi di governance dell'innovazione ispirati ai principi di antifragilità e bene comune – così da orientare la serie 56000 sempre più nella direzione degli SDGs delle Nazioni Unite (gli obiettivi di Sviluppo Sostenibile, n.d.r.), obiettivo dichiarato dall'ISO, ma non ancora completamente concretizzato.

In continuità con la partecipazione al WG2, come delegazione italiana, abbiamo espresso parere favorevole al progetto di revisione della norma ISO/TS 56010 che andrà a completare la comprensione della nuova ISO 56000.

In Italia, quanta consapevolezza c'è della gestione dell'innovazione come asset strategico per le organizzazioni?

F: La percezione che l'innovazione sia un asset strategico è in evoluzione e gli effetti positivi sono visibili soprattutto nelle grandi imprese che riescono a dedicare risorse e infrastrutture in forma continuativa, integrando le logiche di gestione dell'innovazione. Nelle PMI si osserva una maggiore variabilità e, in molti casi, l'innovazione caratterizza singoli progetti o iniziative individuali, a scapito di una strategia sistemica e intenzionale. In questo senso la norma ISO 56000, per il carattere particolarmente dinamico e innovativo descritto prima, è subito apparsa una fonte d'ispirazione per veicolare l'innovazione nelle PMI, e infatti sono in via di sviluppo dei progetti normativi internazionali dedicati.

C: Purtroppo, a livello europeo – e ancor più in Italia – si osserva una tendenza a interpretare l'innovazione in termini esclusivamente tecnologici o digitali. Senza voler sminuire il valore di queste dimensioni, la ISO 56000 ribadisce che l'innovazione è un concetto ben più esteso. Essa include:

- tutte le tipologie di innovazione (di prodotto, servizio, processo, modello, metodo);
- tutte le forme di innovazione, da quella incrementale a quella radicale o dirompente;
- ogni tipo di approccio: dall'innovazione interna a quella aperta, user-driven, market-driven, design o technology-driven.

In sintesi, la norma valorizza un approccio strutturato e trasversale all'innovazione, evitando di limitarla a una singola prospettiva tecnica o settoriale.

Come si inserisce la UNI EN ISO 56000 nel quadro più ampio delle norme sull'innovazione? E che relazione ha con la ISO 56001?

F: Come abbiamo detto, la UNI EN ISO 56000 chiarisce i concetti fondamentali della gestione per l'innovazione e ne propone la terminologia più appropriata: rappresenta dunque la base per l'adozione sia della norma ISO 56002 (linee guida su come progettare e implementare un sistema di gestione per l'innovazione) che della norma ISO 56001 (requisiti per certificare un Sistema di Gestione per l'Innovazione).

In tal senso, costituisce la base logica da cui partire per l'applicazione di tutte le altre norme della serie ISO 5600X attualmente disponibili: dall'implementazione e certificazione alle partnership collaborative, dalla proprietà intellettuale all'intelligenza strategica, dalla gestione delle opportunità e delle idee fino alla misurazione e valuta-

zione delle attività innovative. Inoltre, la futura revisione della UNI ISO/TS 56010 “Esempi illustrativi della ISO 56000”, a cui ha accennato Piergiuseppe Cassone, sarà dedicata proprio all’allineamento con la ISO 56000, per una maggiore comprensione dei nuovi termini attraverso esempi concreti.

C: Potremmo dire che la UNI EN ISO 56000 ci aiuta a capire non solo cosa intendiamo per innovazione, ma anche come e perché innovare. Se le altre norme della serie 56000 approfondiscono aspetti specifici, nella UNI EN ISO 56000 troviamo i principi fondanti della gestione per l’innovazione, che, fin dall’avvio dei lavori del ISO/TC 279 nel 2013, sono stati il punto di partenza su cui si sono concentrati i lavori e rappresentano tuttora il nucleo di riferimento, non solo per le norme vigenti ma soprattutto per quelle che verranno sviluppate nei prossimi anni.

Per concludere, chi sono i destinatari ideali della UNI EN ISO 56000? A chi si rivolge?

F: Come già ricordato all’inizio, la norma si rivolge a ogni tipo di organizzazione che, a prescindere da settore, dimensione o livello di maturità, desidera sistematizzare i propri processi di innovazione: quindi imprese private, pubbliche amministrazioni, enti di ricerca, start-up, ecc. Ma i destinatari ideali sono ovviamente anche tutte le persone che operano in termini professionali nel settore dell’innovazione e che ne apprezzeranno l’utilità proprio nello svolgimento del loro lavoro a fianco delle organizzazioni. È, poi, indubbiamente utile anche per gli organismi di terza parte per la valutazione della conformità e per le organizzazioni che erogano formazione e servizi di sviluppo organizzativo.



C: Oltre a questi soggetti, un destinatario ancor più rilevante, a mio avviso, è l’ecosistema per l’innovazione – non a caso oggetto della futura ISO 56012 – che comprende tutte le parti interessate: dai policy maker alle lavoratrici e lavoratori, fino alle famiglie, la cui prosperità è strettamente legata alla vitalità di questi ecosistemi. La norma aiuta a comprendere che innovare non è solo un atto tecnico, ma una responsabilità collettiva. Significa creare le condizioni per generare connessioni, rafforzare il capitale umano e sociale, attivare percorsi di apprendimento condiviso e migliorare la qualità della vita in modo antifragile.

Fonte: UNI Ente Italiano di Normazione - Sito web: <https://www.uni.com/per-una-visione-integrata-dellinnovazione-come-bene-comune-pubblicata-in-italiano-la-uni-en-iso-56000/>