



**Sulla via di Bergamo  
29 novembre 2019  
Convegno sull' Innovation Management:  
La Norma UNI ISO 56002**

**Piero Torretta**



## SULLA VIA DI BERGAMO

Il tragitto da Milano a Bergamo non è un lungo cammino, ma mi piace sottolineare come, rispetto al tema che trattiamo oggi, sia una evoluzione, uno svolgersi quasi naturale

Di innovazione infatti ne è disseminato il percorso che, dalla città principe del nostro Paese, ci congiunge sin qui, come se fosse la consegna del testimone, un passaggio che, poco alla volta, passo dopo passo, ha caratterizzato l'evoluzione (*o l'involuzione considerato l'impatto* –<ecocidio><sup>1</sup> lo chiama Papa Francesco –della finanza sugli equilibri economici e sociali anche del nostro Paese) di Milano da <città industriale a città del terziario e dei servizi> e l'evoluzione di Bergamo da <città della subfornitura artigianale, a città dell'innovazione industriale>.

Un tragitto, un cammino che è una metafora del <percorso della innovazione> (*evolution path*) che le aziende/organizzazioni sono chiamate ad intraprendere per sopravvivere ed avere successo

Il km Rosso ne è come il simbolo, ed i 10 anni di attività festeggiati alla presenza del Presidente Mattarella, ne sono la conferma.

Ma è anche una industria diversa quella che caratterizza i nuovi luoghi della manifattura italiana. Una industria che da <pesante> con forte impatto ambientale (*tipica dello sviluppo del dopoguerra*), passo dopo passo, si sta trasformando in industria *smart*; Una industria che si misura con la nuova frontiera della intelligenza artificiale simboleggiata nell'immagine del Presidente Mattarella che, nel corso della visita al Km Rosso, osserva un robot che dipana il puzzle del cubo di Rubic.

Una conversione, una <metanoia>, meno fulminea di quella di San Paolo sulla via di Damasco, ma altrettanto simbolica nella sua funzione di stimolo alla politica industriale del Paese, se si considera che, dalla ideazione del Km rosso oltre 10 anni fa, al progetto Industria – Impresa 4.0 avviato nel 2016, sono trascorsi ben 7 anni.

Un tempo quasi biblico, per rimanere nella metafora, se consideriamo l'accelerazione tipica dei processi di innovazione tecnologica degli ultimi anni.

Un richiamo, una suggestione che mi porta ad una considerazione propria del mestiere che frequento abitualmente -*quello delle costruzioni*- in cui il processo di innovazione e cambiamento, è ancor più lungo, per non dire estenuante, se non - *ammorbato dalla prevalenza giuridica delle regole che ne governano l'attività* - ancora oggi quasi <impossibile>.

Un aspetto che mi piace sottolineare -*come rimarcato da Marianna Mazzucato nel libro <Lo Stato Innovatore>*- come in ogni processo complesso e con tempi di risposta dilatati nel tempo, l'innovazione non si possa reggere solo sulla intuizione dell'individuo, sulla invenzione e rischio imprenditoriale, ma necessita, per il suo successo, la sua diffusione, la sua valenza economico-sociale, di un contesto coerente ed adeguato in cui lo Stato, soprattutto nella ricerca di base e nelle politiche di *public procurement*, deve fare la sua parte.

Se infatti dal Km Rosso al Progetto Industria 4.0 sono passati i biblici 7 anni (*7 di carestia, 7 di prosperità*<sup>2</sup>) dalla studio della prima norma della serie UNI 11337 sulla digitalizzazione delle

---

<sup>1</sup> "L'ecocidio> rischia di mettere a rischio la stessa democrazia " ha detto Papa Francesco nel corso della udienza all'associazione internazionale di diritto penale. "Vi confesso che quando sento qualche discorso, qualche responsabile dell'ordine o del governo, mi vengono in mente i discorsi di Hitler nel 34 e nel 36. Occorre vigilare sia nell'ambito civile, sia in quello ecclesiale per evitare qualsiasi compromesso che si presuppone involontario, con queste degenerazioni....il capitale finanziario globale infatti è all'origine di gravi delitti non solo contro le persone e l'ambiente. Si tratta di criminalità organizzata responsabile tra l'altro del sovra-indebitamento degli Stati e del saccheggio delle risorse naturali del nostro pianeta. Dunque la prima cosa che dovrebbero chiedersi i giuristi è cosa poter fare con il proprio sapere per contrastare questo fenomeno che mette a rischio le istituzioni democratiche e lo stesso sviluppo della umanità"

<sup>2</sup> Gli incubi del Faraone: il sogno in cui sette vacche magre mangiano sette vacche grasse è la premonizione di sette anni di siccità e carestia che seguiranno ai sette anni di prosperità ed abbondanza. (Genesi: cap 37 - 48)

costruzioni – *norma che aveva intuito le potenzialità del BIM quale strumento di integrazione e collaborazione tra la progettazione, l'esecuzione e la gestione di un bene edilizio*)- ad oggi sono passati più di 10 anni, (*10 anni di carestia*) senza che il progetto sia stato diffusamente attuato, anzi spesso con un approccio di contrasto anziché di supporto da parte della Pubblica Amministrazione nelle regole del Codice dei Contratti.

Un fatto che, come più volte ribadito dalla Commissione Europea [COM (2019) 486 - *priorità strategiche della normazione*] conferma le potenzialità delle normazione come strumento di <stimolo alla innovazione>, ma altresì rimarca come qualsiasi attività produttiva - in primo luogo quelle *labour intensive e di alto interesse pubblico*- per esplicitare al meglio il proprio contributo allo sviluppo, per realizzare prodotti e servizi sicuri, creare ricchezza, distribuire benessere, garantire sicurezza, fare innovazione economica e sociale, hanno sempre bisogno della collaborazione <attiva> delle Istituzioni.

Questa è la ragione per cui ai <pilastri ambientali, economici e sociali della sostenibilità> definiti a corollario del Rapporto Brundtland dell'ONU<sup>3</sup>, si aggiunge ed è imprescindibile, il pilastro Istituzionale per evitare -come ha esplicitamente affermato il Presidente Boccia commentando la recente manovra di bilancio, la <**non sostenibilità della burocrazia che rallenta, ostacola, impedisce, anziché sostenere e stimolare l'innovazione**>.

I disastri, nelle fragili città, dal nord al sud del nostro Paese, causati dalle precipitazioni meteorologiche di questi giorni, ma anche dall'impatto della azione antropica dell'uomo sugli equilibri della natura, ne sono una conferma.

Nessuno da solo ha la capacità di affrontare e risolvere i problemi.

Lo ricorda anche un economista liberista come Francesco Giavazzi che, commentando “*l'acqua grande*” ha scritto <*Venezia ha bisogno di un progetto senza il quale non avrà futuro. I privati da soli non bastano, hanno un orizzonte temporale più breve, serve lo Stato*<sup>4</sup>>.

È un problema di regole, così come di onestà e rispetto delle leggi “*Il Mose giace abbandonato in fondo al mare sconfitto dalla burocrazia e dalla corruzione*” ha scritto Giavazzi. Ma è soprattutto un problema di coordinamento e collaborazione, al di là delle fazioni e delle contrapposizioni ideologiche, del gioco degli interessi economico-sociali.

Un aspetto che va letto anche nel richiamo del presidente del Consiglio al suo Governo e soprattutto nella <supplica> al Parlamento ad operare in un gioco di squadra nell'interesse del Paese e di tutti noi (*anche se la politica sembra ricordarsene solo quando non ne può fare a meno*).

Un ruolo in cui ognuno deve fare la sua parte, ma per cui ad ognuno deve essere consentito di fare la sua parte, nella funzione che la società, ma lo stesso Stato, ha disegnato, superando resistenze, contrarietà, ma anche l'incapacità di decidere<sup>5</sup> che spesso mascherano solo difese di potere (*la burocrazia è anche questo ci hanno insegnato Weber e Bauman*).

Alla normazione la Legge<sup>6</sup> assegna il compito di sviluppare norme tecniche per la <sicurezza degli impianti, dei prodotti, dei processi, dei servizi>.

Un compito che UNI svolge da quasi 100 anni e che ha visto la sua attività evolvere dalla centralità del prodotto (*la filettatura dei dadi e dei bulloni*), alla centralità del processo (*i sistemi di gestione per la qualità, l'ambiente, la sicurezza del lavoro*), alla centralità della persona (*la soddisfazione del cliente, la dignità del lavoro, la responsabilità sociale delle organizzazioni, l'economia circolare*).

---

<sup>3</sup>Commissione Brundtland ONU 1987<*Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri*>

<sup>4</sup> Corriere della Sera del 15-novembre- 2019 – Basta lamentare serve un progetto- F. Giavazzi

<sup>5</sup> “*La paura delle Procure e della Corte dei Conti spinge chiunque abbia il potere di agire a soprassedere, a temporeggiare, ad aspettare che firmi un altro, a chiedere un <parere>, che lo metta al riparo, in modo che le sue responsabilità si diluiscano in quelle di altri dieci per evitare di dovere rispondere un domani*” Corriere della Sera del 17-novembre-2019 – Un Paese che non sa decidere – A. Polito.

<sup>6</sup> D.lgs 223:2017 art 8

Una evoluzione, uno svolgersi (*quasi come il percorso della innovazione industriale da Milano a Bergamo*) naturale, fatta di piccole e grandi cose, ma in un costante progredire.

Un miglioramento continuo che ha accompagnato la crescita, lo sviluppo ed il benessere della società.

L'innovazione infatti non è solo la tecnologia complessa, la digitalizzazione, i sistemi informatici, l'automazione e la robotica verso cui è portata l'attenzione dei più.

Innovazione, come ci insegna Paul Romer premio Nobel per l'economia del 2018, è collaborazione, trasferimento e condivisione della esperienza e della conoscenza, è *<un linguaggio che uniforma le diverse dimensioni dei bicchieri del caffè alla misura di un unico coperchio. Un linguaggio tecnologico perché semplifica le attività e migliora la produttività delle caffetterie>*.

Un sistema –*come recitano le finalità della UNI ISO 30401 sulla gestione della conoscenza*– che consenta la creazione di valore attraverso un maggior accesso e una deliberata riutilizzazione.

“*Le idee*” dice sempre Paul Romer “*sono beni non concorrenziali, vale a dire che non sono un oggetto fisico che può essere usato da una sola persona alla volta, voi ed io non siamo concorrenti nell’uso di una idea, la possiamo usare contemporaneamente*”<sup>7</sup>

Per questo serve un sistema che sappia si riconoscere e premiare l’invenzione, ma non abbia troppi vincoli, troppi costi, nella divulgazione. “*Un diritto di proprietà, un copyright che non sia troppo forte o troppo limitante*”.

Un aspetto che la Commissione Europea ha trattato in materia di <brevetti> quando questi sono <essenziali> per l’applicazione di una norma tecnica sviluppata da un organismo di normazione e per i quali ha stabilito che debbano essere concessi a condizioni FRAND (*imparziali, ragionevoli, non discriminatorie*)<sup>8</sup>.

Nella funzione di luogo di relazioni, incontro e scambio di idee, ricerca e costruzione della condivisione (*lo Stato Comunità di cui spesso parliamo*), la Normazione è un linguaggio, uno stimolo alla innovazione, uno strumento di condivisione e disseminazione della conoscenza, ma anche uno strumento di inclusione, partecipazione, sviluppo dei **<valori della umanità>**.

Un tema che, ci ricorda il Presidente Mattarella, deve sempre essere alla testa delle nostre scelte e decisioni e che ha caratterizzato il recente confronto tra il Rettore del Politecnico di Milano, gli stakeholder, gli imprenditori e le istituzioni in occasione della presentazione del Piano triennale della Università sugli indirizzi nella formazione del capitale umano: *<l’attitudine di una Università moderna deve essere attenta allo sviluppo umanistico ed alla capacità di gestire la tecnologia in modo flessibile, aperta ad una maggior contaminazione del sapere e dell’etica indispensabili per governare una tecnologia immanente e pervasiva, con il rischio che l’essere umano possa essere schiacciato>*. (Forum <Il Sole 24 Ore del 15 novembre 2019>).

Una valutazione che si innesta in un nuovo scenario economico e sociale: gli investimenti, la tecnologia, l’innovazione sono al servizio solo della remunerazione del capitale investito o del benessere complessivo della società?.

Innovazione, tecnologia, investimenti, educazione, conoscenza, persone. Cosa scegliere, come scegliere, come armonizzarli tra di loro in un <vero> sviluppo sostenibile? .

La nostra Repubblica è fondata sul lavoro, ma la salute è l’unico diritto che la stessa Costituzione definisce fondamentale.

Senza lavoro non c’è dignità, ma senza salute non c’è l’essere umano.

---

<sup>7</sup> <Il teorema del diritto di proprietà degli oggetti fisici scarsi, non funziona...non sono una istituzione ideale per creare valore. La ragione è nella storia dell’uomo, non esiste alcun diritto di proprietà nella scienza che è creata per la diffusione, la disseminazione di qualsiasi nuova idea della conoscenza> Paul Romer -

La non concorrenzialità delle idee ed il diritto di proprietà – (<http://www.brunoleoni.it/intervista-a-paul-romer-premio-nobel-per-l-economia-2018-2>)

<sup>8</sup> “Facilitare il riutilizzo delle idee – nei superconduttori, nei transistor, nei prodotti farmaceutici, ma anche nelle dimensioni dei bicchieri del caffè- combinando il giusto profitto con la disseminazione delle idee”, dice Paul Romer, è un modo per sostenere la concorrenza, la competitività e la crescita (*un modo per contrastare l’<ecocidio> direbbe Papa Francesco*).

Un dilemma che sta entrando anche nelle scelte del mondo economico finanziario come chiaramente espresso nel recente manifesto di *Business Roundtable*, organizzazione di rappresentanza delle 180 più grandi multinazionali del mondo.

Un cambiamento un ribaltamento della visione del ruolo e della responsabilità delle aziende nella società.

Dalla massimizzazione del profitto degli azionisti<sup>9</sup>, ad un impegno più aperto, ampio, inclusivo verso gli stakeholder, i dipendenti, i clienti, i fornitori, il contesto sociale.

Una attenzione etica da cui, e solo da cui, si può generare profitto giusto per gli azionisti, si può contrastare la dilagante disuguaglianza che porta sempre più persone, più giovani, nelle piazze del mondo.

Anche in questo niente di nuovo per la nostra Costituzione che all'articolo 3 sancisce il diritto alla *<pari dignità ed all'eguaglianza dei cittadini>* per cui *<è compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale che impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese>*.

Certo facile a dirsi ma..... almeno proviamoci!

Una ragione per cui economia e società non possono più vivere in contrapposizione, non possono guardarsi in cagnesco, a cominciare, da una parte, dal disinteresse verso la persona (*salute, sicurezza, dignità, giusta retribuzione*), dall'altra, dalla sfiducia e dalla dilagante e dominante cultura antindustriale (*avversione preconcepita al profitto*).

Se esiste un problema, esiste una soluzione.

Il premio conferito da INAIL, Confindustria, UNI ed Accredia, ad una impresa di costruzioni bergamasca - *non piccola, ma neppure di grandi dimensioni come l'impresa Percassi* - in materia di sicurezza del lavoro è un esempio di come - *anche in un settore vituperato, accusato di disinteresse* - la sicurezza sul lavoro, la salute, il benessere dei lavoratori, sia compatibile con la produttività, la competitività, l'innovazione<sup>10</sup>.

Anzi, in un mercato attento ai *<valori dell'umanità>* è un *asset* nelle scelte del mercato come dimostrano i significativi aumenti di fatturato

La sicurezza sul lavoro<sup>11</sup> è una delle strade che la Normazione percorre nella sua attività verso un **<mondo fatto bene>**.

Ma è anche la porta attraverso cui nello sviluppo delle Linee di Attività (*approvate dal Consiglio Direttivo nel 2017*) focalizzate sulla Responsabilità Sociale della governance (UNI ISO 26000), UNI ha avviato la ristrutturazione del proprio modello organizzativo.

Un percorso che, attraverso la cultura della integrità ed i dilemmi etici *<bottom up>*, si pone l'obiettivo di creare un clima organizzativo in cui le persone sviluppino curiosità, senso critico, sensibilità e capacità di scelte autonome nella gestione dei rapporti di lavoro nel rispetto della dignità e dei diritti universali della persona, della tutela dell'ambiente e del benessere della società.

---

<sup>9</sup> Un modello economico che dagli anni 70 ad oggi, ha caratterizzato il neoliberismo e giustificato ogni azione a ciò finalizzata [senza nessuna valutazione degli effetti sul contesto, sulla società, sul benessere delle persone - a questo che si riferisce Papa Francesco quando parla di *<ecocidio>*].

<sup>10</sup> <Il contributo degli investimenti in SSL che sono aumentati di 5 volte nell'ultimo triennio, hanno fortemente contribuito a raddoppiare il fatturato negli ultimi 3 anni; infatti dal 2017 al 2019 oltre il 30% dei contratti acquisiti e in corso di attuazione sono collegati agli investimenti in SSL.

I tassi di crescita sono riconosciuti a livello nazionale ed europeo: Leader della crescita 2019 (una delle migliori 350 società italiane per tassi di crescita ultimi 3 anni; EU's Fastest Growing Companies a marzo 2019 (tra le 1000 imprese europee per tassi di crescita ultimi 3 anni)>. Estratto motivazioni aspetti distintivi Premio Qualità e Sicurezza 2019

<sup>11</sup> - UNI ISO 45001 e nello specifico del settore delle costruzioni edili la UNI 11751 sulla asseverazione del SGSL

Un modello che UNI ha proposto ai propri soci per il rinnovo della quota associativa del 2019 e l'Assemblea ha recentemente approvato come modello di riferimento nella proposta di nuovo Statuto..

Dover decidere tra lavoro, salute, sicurezza, persone, territorio, società non è semplice. Servono valori forti e condivisi, serve non essere soli e non essere lasciati soli. Un processo che parte dalla direzione e si irradia in tutta la struttura organizzativa. Un modello che ha qualificato, e qualifica ancora oggi, l'attività di molte aziende del nostro Paese e che sta alla base della nostra creatività, del nostro buon gusto, del nostro saper fare, della nostra attrattività del nostro *made in*, del modo di operare delle Piccole e Medie imprese incentrato sul coinvolgimento delle persone, sulla partecipazione sulla disseminazione della conoscenza.

<La conoscenza> diceva Spinoza <è ciò che rende la vita degna di essere vissuta> perché <è bene ciò che accresce la conoscenza, è male ciò che la nega>

A questi principi si riferisce la UNI ISO 30401 sulla gestione della conoscenza nelle organizzazioni.

Una conoscenza dalla cui applicazione si produce <valore> quale <**primaria fonte di ricchezza**>.

Una conoscenza condivisa, applicata e riutilizzata nella interazione delle persone con benefici per tutti, per il bene comune verso cui - *concorda ormai tutta la teoria economica* - deve essere indirizzata ogni attività: *"Non sono le persone a servizio dell'economia, è l'economia al servizio delle persone"* è il motto della Presidente della Commissione Europea Ursula Von der Leyen.

Per questi obiettivi servono strumenti.

La Normazione, in quanto luogo di incontro, interazione e scambio di idee nell'economia e sempre più nella società, è uno di questi strumenti.

Un luogo in cui fare innovazione tecnologica (*di prodotto, di processo*) ma non solo, perché l'innovazione non ha una sola dimensione, non è solo, lo ripeto, tecnologia.

Innovazione è anche cambiamento culturale, sociale ed organizzativo.

Un cambio di paradigma nel rapporto con l'ecosistema in cui oltre alla efficienza delle transazioni deve contare la qualità delle relazioni

Transazioni e relazioni che devono marciare a pari passo.

Non può l'economia marciare solo verso il profitto, non può la società marciare contro l'economia, contrapponendosi alle sue potenzialità ed alle sue funzioni.

L'economia del benessere si basa sulla collaborazione, sulle interazioni, sugli scambi delle idee e della conoscenza (*insegna Paul Romer*), sull'equilibrio e sulla giustizia distributiva (*declama l'Europa*).

Questa è la Società 5.0 in cui la tecnologia è al servizio della società, delle persone.

Un progetto che si basa sullo sviluppo coerente ed integrato della digitalizzazione della PA (*al servizio della sua efficienza e quindi della competitività del Paese*) con la digitalizzazione della società (*al servizio dei bisogni delle persone*).

A questa dimensione è opportuno converga l'attività del Ministero della Innovazione e della Digitalizzazione per cui risultano confortanti le dichiarazioni della Ministra Pisano.

Impegni e progetti che devono però essere coordinati e coerenti con la digitalizzazione di Impresa 4.0 e per i quali è opportuno una regia delle attività e dei progetti di tutte le Istituzioni ed i soggetti economici e sociali coinvolti al fine della realizzazione di una <**piattaforma tecnologica multifunzionale**> costruita per dare valore alle opportunità e non solo per facilitare l'ottemperare degli adempimenti

Le norme UNI ISO della serie 56000, così come tutta l'attività svolta in attuazione alla L- 4/13 sulle professioni non regolamentate (*di cui i manager della innovazione sono una parte importante*), sono in questo un riferimento possibile per ogni organizzazione.

Un percorso tracciato che può essere utile per discutere e disegnare un percorso condiviso in cui, investimenti pubblici e privati tendano verso un obiettivo comune

Un percorso di cui – *se le Istituzioni devono essere parte essenziale dello sviluppo sostenibile* - anche il Legislatore, dovrebbe tenere conto (*il caso del DM MISE del 7 maggio 19 sui vancer per le PMI ed il manager della innovazione è un esempio*)

Coerenza, collaborazione, integrazione tra Stato, Produttori, Lavoratori, Professionisti, Università, Società Civile, ognuno per la sua parte per il ruolo che è già disegnato o dobbiamo disegnare insieme

La Normazione c'è con tutta la sua attività - a livello nazionale, europeo ed internazionale - indirizzata verso il perseguimento degli obiettivi ONU 2030 sullo sviluppo sostenibile.

Uno sviluppo <duraturo> per le attuali e le future generazioni per cui <*Economia Circolare; Smart City, Finanza Sostenibile, Sharing Economy, Intelligenza Artificiale, Blockchain,*> sono alcuni degli indirizzi su cui la Normazione sta lavorando per l'innovazione, il cambiamento la costruzione di un **<mondo fatto bene>**.

\*\*\*\*

*<Non abbiamo compiuto l'ultimo passo del nostro cammino, ma solo il primo su una strada che sarà ancora lunga e più difficile; perché la libertà non è soltanto spezzare le catene, ma anche vivere in modo da rispettare e accrescere la libertà degli altri. La nostra fede nella libertà deve essere ancora provata>* Nelson Mandela