



INDICE

1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE.....	2
2. RIFERIMENTI.....	2
3. ACRONIMI.....	2
4. TERMINI E DEFINIZIONI	2
5. PROFILI PROFESSIONALI	3
6. REQUISITI DI ACCESSO ALL'ESAME DI CERTIFICAZIONE	4
7. PROCESSO DI CERTIFICAZIONE.....	4
7.1 Presentazione della candidatura.....	4
7.2 Esame di certificazione	5
8. RILASCIO DELLA CERTIFICAZIONE	6
8.1 Iscrizione al registro	6
8.2 Uso del certificato e del marchio di certificazione	6
9. VALIDITÀ DELLA CERTIFICAZIONE	7
10. MANTENIMENTO DELLA CERTIFICAZIONE E SORVEGLIANZA	7
11. RINNOVO DELLA CERTIFICAZIONE.....	7
12. TRASFERIMENTO DELLA CERTIFICAZIONE.....	8
13. DISDETTA DELLA CERTIFICAZIONE.....	8
14. RISPETTO DEL CODICE DI CONDOTTA DI TÜV ITALIA ED ALTRI ASPETTI ETICI E DEONTOLOGICI	8
15. PROVVEDIMENTI SANZIONATORI.....	8
16. RISERVATEZZA	8
17. TARIFFE.....	8
18. RECLAMI E RICORSI	8
APPENDICE A: PRINCIPALI TEMATICHE OGGETTO DI VALUTAZIONE.....	10
APPENDICE B: CONOSCENZE, ABILITÀ, AUTONOMIA E RESPONSABILITÀ	12
B.1. Correlazione tra compiti, conoscenze e abilità	12
B.2. Elenco delle conoscenze	13
B.3. Elenco delle abilità	15



1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

Il presente documento definisce i requisiti e le modalità per la Certificazione delle competenze dei candidati per i seguenti profili professionali:

- **Manager dell'innovazione (INN-M)**
- **Specialista dell'innovazione (INN-S)**
- **Tecnico dell'innovazione (INN-T)**

Il "Regolamento Generale per la Certificazione di persone (R-PRS)", nella versione vigente, è da ritenersi parte integrante del presente documento.

2. RIFERIMENTI

Ente emittente	Riferimento	Descrizione
UNI	11814:2021	Attività professionali non regolamentate – Figure professionali operanti nell'ambito della gestione dell'innovazione – Requisiti di conoscenza, abilità, autonomia e responsabilità
UNI CEI EN ISO/IEC	17024:2012	Requisiti Generali per gli organismi che operano nella certificazione di persone

3. ACRONIMI

TEI: TÜV Examination Institute, centro di valutazione delle competenze di TÜV Italia Srl

INN-M: Manager dell'innovazione

INN-S: Specialista dell'innovazione

INN-T: Tecnico dell'innovazione

4. TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento si intende per:

- Formazione formale: apprendimento derivante da attività formative realizzate da enti/istituzioni d'istruzione e formazione riconosciute da un'autorità competente; comporta il rilascio di titoli aventi valore legale
- Formazione non formale: apprendimento derivante da attività formative realizzate in qualsiasi ambito diverso da quello formale; non dà luogo al rilascio di titoli aventi valore legale.
- Formazione informale: apprendimento derivante da esperienze lavorative.
- Innovazione: entità nuova o modificata, che realizza o redistribuisce valore
- Gestione dell'innovazione: gestione in riferimento all'innovazione. Può comprendere la definizione di una *vision* per l'innovazione, strategia, politica e obiettivi per l'innovazione, nonché strutture organizzative e processi di innovazione per raggiungere tali obiettivi, attraverso pianificazione, supporto, attività operative, valutazione delle prestazioni e miglioramento.
- Harmonized Structure - HS (ex HLS - High Level Structure): struttura comune a tutti i nuovi standard ISO al fine di raggiungere la migliore interazione tra più sistemi di gestione integrati tra loro
- Tecnologie abilitanti: l'insieme di tecnologie che, anche grazie ad internet, richiedono elevata intensità di conoscenza e si associano ad elevata intensità di ricerca e sviluppo (R&D - Research and Development), a cicli d'innovazione rapidi, a consistenti spese di



capitale e a personale altamente qualificato. Tali tecnologie interessano vari settori tecnologici e hanno quindi rilevanza sistemica.

5. PROFILI PROFESSIONALI

Il **Manager dell'innovazione (INN-M)** è un professionista che opera nell'ambito della gestione dell'innovazione ad un livello politico-strategico. Il Manager dell'innovazione è una figura associata ad un livello EQF/QNQ pari a 7 che assume un ruolo di leadership ai fini dell'adozione, progettazione ed attuazione di un sistema di gestione dell'innovazione, interfacciandosi prevalentemente con l'alta direzione e con la supply chain esterna dell'organizzazione.

Il Manager dell'innovazione svolge i seguenti compiti/attività:

- Gestione delle relazioni con le persone e funzioni pertinenti nell'ambito dell'organizzazione con assunzione di un ruolo presso l'alta direzione
- Raccolta, strutturazione, interpretazione e gestione di dati e informazioni e loro aggiornamento continuo
- Assunzione di un ruolo di leadership nell'ambito dell'organizzazione e consultivo presso l'alta direzione, ai fini:
 - dell'adozione di un approccio basato sull'HLS nell'ambito del SG dell'organizzazione
 - nell'intraprendere un percorso di innovazione, basato sull'IMS, secondo logiche di sostenibilità, responsabilità sociale e integrità
 - dell'integrazione dell'IMS con il modello gestionale o di business dell'organizzazione
 - dell'applicazione dei principi di gestione dell'innovazione (IMPs) nell'ambito del SG dell'organizzazione
 - della decisione strategica di dotarsi di un IMS
- Supporto alle persone e funzioni pertinenti nell'ambito dell'organizzazione, in termini di informazione, formazione e consulenza, in materia di gestione dell'innovazione

Lo **Specialista dell'innovazione (INN-S)** è un professionista che opera nell'ambito della gestione dell'innovazione ad un livello tattico-manageriale. Lo specialista dell'innovazione è una figura associata ad un livello EQF/QNQ pari a 6 che assume un ruolo pro-attivo nella progettazione ed attuazione di un sistema di gestione dell'innovazione, interfacciandosi prevalentemente con il livello manageriale intermedio e l'alta direzione e con la supply chain esterna dell'organizzazione.

Lo Specialista dell'innovazione svolge i seguenti compiti/attività:

- Gestione delle relazioni con le persone e funzioni pertinenti nell'ambito dell'organizzazione compresa l'alta direzione
- Raccolta, strutturazione e interpretazione di dati e informazioni e loro aggiornamento
- Assunzione di un ruolo pro-attivo nell'ambito dell'organizzazione, compresa l'alta direzione, ai fini:
 - dell'adozione di un approccio basato sull'HLS nell'ambito del SG dell'organizzazione
 - dell'attuazione, mantenimento e miglioramento di un IMS, secondo logiche di sostenibilità, responsabilità sociale e integrità
 - dell'integrazione dell'IMS con altri MSs
 - dell'applicazione dei principi di gestione dell'innovazione (IMPs) nell'ambito del sistema di gestione dell'organizzazione
 - della decisione strategica di dotarsi di un IMS
- Supporto alle persone e funzioni pertinenti nell'ambito dell'organizzazione, in termini di informazione e formazione, in materia di gestione dell'innovazione

Il **Tecnico dell'innovazione (INN-T)** è un professionista che opera nell'ambito della gestione dell'innovazione (livello operativo). Il tecnico dell'innovazione è una figura associata ad un livello EQF/QNQ pari a 5 che supporta l'attuazione di un sistema di gestione dell'innovazione,



interfacciandosi prevalentemente con il livello manageriale intermedio e con la supply chain interna dell'organizzazione.

Il Tecnico dell'innovazione svolge i seguenti compiti/attività:

- Gestione delle relazioni con le persone e funzioni pertinenti nell'ambito dell'organizzazione
- Raccolta e strutturazione di dati e informazioni
- Supporto all'organizzazione ai fini:
 - dell'adozione di un approccio basato sull'HLS nell'ambito del sistema di gestione dell'organizzazione
 - dell'attuazione, mantenimento e miglioramento di un IMS, secondo logiche di sostenibilità, responsabilità sociale e integrità
 - dell'integrazione dell'IMS con altri MSs

Per maggiore dettaglio sui compiti e sulle conoscenze ed abilità necessarie per lo svolgimento di tali compiti si rimanda all'Appendice B del presente documento (punti 4 e 5 della UNI 11814:2021).

6. REQUISITI DI ACCESSO ALL'ESAME DI CERTIFICAZIONE

Per essere ammesso all'esame di certificazione, il candidato deve dimostrare attraverso evidenze documentali, il possesso dei seguenti requisiti:

	Tecnico (INN-T)	Specialista (INN-S)	Manager (INN-M)
Istruzione <i>(apprendimento formale)</i>	Diploma di scuola secondaria superiore		
Esperienza lavorativa <i>(apprendimento informale)</i>	Esperienza lavorativa nell'ambito dei compiti legati alla gestione dell'innovazione per il profilo richiesto (vedi precedente punto 5) di almeno 24 mesi, negli ultimi 4 anni. In caso di possesso di Laurea Triennale, Magistrale, Master di Primo o Secondo Livello, l'esperienza lavorativa richiesta è ridotta a 12 mesi, negli ultimi 3 anni.		

Per l'apprendimento formale sono accettati tutti i titoli, corsi e diplomi stranieri riconosciuti ed equipollenti a quelli italiani, ai sensi delle vigenti disposizioni di legge.

7. PROCESSO DI CERTIFICAZIONE

7.1 Presentazione della candidatura

Può fare domanda di certificazione il professionista che sia in possesso di tutti i requisiti di cui al precedente punto 6 per lo specifico profilo richiesto e che non abbia in corso altre richieste di certificazione con altri OdC per il medesimo profilo. Il candidato che intende fare domanda di certificazione deve inviare a TEI la seguente documentazione:

- Modulo di richiesta certificazione (C01INN) compilato in ogni sua parte.
- Copia del pagamento della quota "Certificazione" per il profilo richiesto
- Fotocopia documento d'identità
- Fotocopia del codice fiscale
- Curriculum Vitae (MCV), datato e firmato, contenente:
 - descrizione dettagliata delle esperienze professionali nell'ambito dell'innovazione (attività/progetti, durata);
 - eventuale attività di formazione (corsi, convegni, workshop, ecc) svolta nell'ambito dell'innovazione;
 - il consenso al trattamento dati personali;
 - autodichiarazione, redatta in conformità agli artt. 46 e 76 del DPR 445/2000, a conferma della veridicità delle informazioni in esso contenute.



- Evidenze documentali a dimostrazione del possesso dell'istruzione e dell'esperienza di lavoro specifica richiesta al precedente punto 6 "Requisiti di accesso all'esame di certificazione".

Si intende per "evidenza documentale" un documento che contiene: il nome e cognome del candidato, il datore di lavoro/committente, le funzioni e le attività svolte, la durata delle attività con i relativi riferimenti. Ad esempio: lettere di referenza, contratti, lettere di incarico, dichiarazioni datore di lavoro, attestazioni, ecc.

La documentazione deve essere preferibilmente inviata 20 giorni prima della data dell'esame di certificazione tramite email, all'indirizzo tuv.esami@tuvsud.com.it, oppure, in caso di dimensione della mail superiore a 10 MB, tramite il sito <https://dropoff.tuv-sud.co.uk/>.

7.2 Esame di certificazione

Il calendario delle sessioni di esame è pubblicato su [Certificazione di Persone sui Sistemi di Gestione dell'Innovazione](#) oppure può essere inviato su richiesta.

L'accesso all'esame di certificazione è consentito ai soli candidati che:

- abbiano superato la prima fase di analisi documentale;
- abbiano effettuato il pagamento della quota di "certificazione" per il profilo richiesto come da tariffario (TINN).

7.2.1 Prove di esame

Per tutti i tre profili professionali, l'esame è composto da: una prova scritta ed una prova orale.

Prova scritta a risposta multipla

La prova è composta da 40 domande con 4 possibili risposte di cui una sola è corretta. Il tempo massimo a disposizione per lo svolgimento della prova è di 80 minuti.

Il punteggio massimo ottenibile dalla prova è 40/40 considerando 1 punto per ogni risposta esatta e 0 punti per ogni risposta nulla, mancata o errata.

Il punteggio minimo per superare la prova dovrà essere pari a 28/40 (70%).

Prova orale

Per accedere alla prova orale, il candidato deve aver superato la prova scritta.

Prima di iniziare la prova orale è prevista la consegna di un caso studio che sarà successivamente discusso con la commissione d'esame. Il tempo massimo a disposizione per l'analisi ed approfondimento del caso studio da parte del candidato è di 20 minuti.

La prova orale è strutturata come segue:

- Illustrazione e approfondimento degli esiti della prova precedente;
- Esposizione/discussione del caso studio;
- Da 2 a 4 domande relative alle aree di conoscenza e abilità del profilo richiesto.

La prova orale ha una durata minima, per ogni candidato, di 25 minuti e massima di 40 minuti.

Il punteggio massimo ottenibile è di 100/100. La prova si ritiene superata se il punteggio medio di tutte le domande effettuate è uguale o superiore a 70/100 (70%), considerando una valutazione di 100 punti per ogni risposta esaustiva diminuita di 1 a decrescere fino a 0 (zero) punti per risposte non esaustive.

7.2.2 Materie di esame

Le prove di esame sono predisposte in modo da ricoprire le conoscenze, abilità, responsabilità e autonomia previste dalla UNI 11814:2021 per il profilo professionale oggetto di valutazione. Per ulteriori dettagli si rimanda alle appendici A e B del presente documento.



7.2.3 Svolgimento

Gli esami di certificazione si possono svolgere in presenza o da remoto. Durante lo svolgimento delle prove d'esame non è consentita la consultazione di documenti, manuali o norme da parte del candidato.

7.2.4 Criteri di valutazione

Nella valutazione della prova orale saranno considerati i seguenti aspetti:

- Conoscenza e richiamo ai riferimenti normativi applicabili;
- Corretto utilizzo della terminologia;
- Capacità del candidato di applicare le conoscenze al contesto/ settore proposto;
- Capacità espositiva;
- Capacità relazionali e, nel caso del profilo Manager, leadership;

L'esame di certificazione si considera superato se tutte le prove sono superate. La soglia minima di superamento delle prove di esame è pari al 70%.

7.2.5 Ripetizione dell'esame

In caso di ripetizione dell'esame il candidato ha il diritto di ripetere la/e sola/e prova/e fallita/e nella prima sessione d'esame. La prima ripetizione dell'esame prevede il pagamento della quota ridotta come da tariffario TINN. Per ripetizioni successive il candidato dovrà effettuare il pagamento dell'intera quota di certificazione come da tariffario TINN.

Le prove superate nella prima sessione di esame rimangono valide per 12 mesi, trascorso tale termine il candidato è tenuto a ripetere l'intero esame, con pagamento dell'intera quota di "Certificazione" come da tariffario TINN, e dare evidenza documentale della continuità lavorativa.

8. RILASCIO DELLA CERTIFICAZIONE

Il certificato viene emesso in formato A4 cartaceo e, a seguito di espressa richiesta a fronte del pagamento della relativa quota indicata sul tariffario TINN, in formato "carta di credito". Per il profilo Manager dell'innovazione, contestualmente alla comunicazione del rilascio della certificazione viene inviato al professionista il marchio di certificazione assieme alla procedura per l'uso del marchio di certificazione, precedentemente accettata. Per i professionisti certificati che ne faranno espressa richiesta è prevista la fornitura di un timbro a fronte del pagamento della relativa quota indicata sul tariffario TINN.

8.1 Iscrizione al registro

Il rilascio della certificazione consente l'iscrizione del professionista nel registro dei professionisti INN certificati di TÜV Italia ([Ricerca persone certificate | TÜV Italia](#)) e, ad ottenimento dell'accreditamento da parte di TÜV Italia, nel registro Accredia (www.accredia.it).

8.2 Uso del certificato e del marchio di certificazione

Il certificato ed eventuale marchio di certificazione possono essere utilizzati unicamente per promuovere la qualifica professionale per lo specifico profilo certificato.

L'uso del certificato e del marchio di certificazione è soggetto al rispetto delle regole definite nel documento "Guida ai Marchi di certificazione – regole e modalità di riferimento alla certificazione – uso del certificato e del marchio", ai capitoli "Regole generali" e "Specifiche di utilizzo per le Certificazioni di persone", disponibile sul sito www.tuvsud.com/it o, su specifica richiesta, in copia elettronica. TÜV Italia non prevede la concessione della licenza d'uso di altri marchi diversi da quelli appartenenti al Gruppo TÜV SÜD (es. marchio UNI).



9. VALIDITÀ DELLA CERTIFICAZIONE

Il contratto per la certificazione ha una validità di tre anni ed è vincolato al pagamento annuale delle quote previste per il mantenimento ed alla sorveglianza periodica da parte di TEI.

Anno	0	1	2	3
Fase	Certificazione	Sorveglianza	Sorveglianza	Rinnovo
Modalità di valutazione	Documentale + esame (scritto, orale)	Documentale	Documentale	Documentale + esame (orale)

10. MANTENIMENTO DELLA CERTIFICAZIONE E SORVEGLIANZA

Per il mantenimento annuale della certificazione, il candidato certificato deve dichiarare, attraverso il modulo di autodichiarazione (C14MINN) di:

- Avere continuità nell'esercizio della professione (almeno 6 mesi nell'anno) ed allegando le relative evidenze documentali a dimostrazione di quanto dichiarato;
- L'assenza o corretta gestione di eventuali reclami relativi all'attività certificata;
- L'assenza di casi provati di manifeste inadempienze degli aspetti etici e deontologici;
- Aver partecipato, nell'arco dell'ultima annualità, ad attività di aggiornamento (corsi di formazione, convegni, docenze, relazioni, gruppi di lavoro normativo o tecnico) finalizzata al mantenimento delle competenze specifiche per il/i profilo/i certificato/i per almeno 8 ore all'anno ed allegando le relative evidenze documentali a dimostrazione di quanto dichiarato;
- Copia del pagamento delle quote previste per il mantenimento, definite nel tariffario TINN.

Il professionista dovrà inviare tutta la documentazione richiesta entro 30 giorni prima della scadenza annuale, per garantire il completamento dell'iter di mantenimento da parte di TÜV Italia. L'invio può essere effettuato tramite email oppure, nel caso la dimensione della mail sia superiore a 10MB, tramite la piattaforma <https://dropoff.tuv-sud.co.uk/>.

Il mancato invio della documentazione necessaria per il mantenimento della certificazione alla data di scadenza annuale comporta la sospensione del certificato. La sospensione preclude al professionista l'uso del certificato e del marchio di certificazione.

Il certificato potrà essere reintegrato entro 90 giorni successivi alla scadenza annuale, a ricevimento della documentazione richiesta. In caso di mancata ricezione della documentazione nei termini definiti si procederà con la revoca del certificato.

A seguito della valutazione effettuata da TÜV Italia in merito alla completezza e congruità della documentazione ricevuto nonché alla modalità di gestione di eventuali reclami, l'attività di sorveglianza può avere come esito:

- Il mantenimento della certificazione per la successiva annualità;
- la sospensione della certificazione, per un massimo di 90 giorni, con richiesta di rimozione delle condizioni che hanno provocato tale sospensione;
- il ritiro della certificazione per mancato soddisfacimento dei requisiti di mantenimento.

11. RINNOVO DELLA CERTIFICAZIONE

Il rinnovo della certificazione dovrà essere effettuato prima della fine della validità della certificazione. Per il rinnovo della certificazione, il candidato deve inviare:

- il modulo di autodichiarazione per il mantenimento della certificazione (C14MINN) di cui al precedente punto 10 relativo all'ultima annualità;



- le evidenze documentali a dimostrazione della continuità nello svolgimento delle attività certificate (almeno 6 mesi nell'anno);
- le evidenze documentali a dimostrazione dell'aggiornamento professionale, in materie afferenti all'ambito professionale certificato, pari ad almeno 8 ore all'anno;
- copia del pagamento della quota di "Rinnovo certificazione" come da tariffario TINN
- svolgere una prova orale di discussione di un caso studio con i tempi e le modalità previste al precedente punto 7.2.1.

Il professionista dovrà inviare tutta la documentazione entro 30 giorni prima della scadenza del certificato, per garantire il completamento dell'iter di rinnovo da parte di TÜV Italia. L'invio può essere effettuato tramite email oppure, nel caso la dimensione della mail sia superiore a 10MB, tramite la piattaforma <https://dropoff.tuv-sud.co.uk/>.

Se alla data di scadenza del certificato, l'iter di rinnovo non è stato completato (valutazione documentazione e delibera) TÜV Italia provvederà all'eliminazione del suo nominativo dai registri delle figure professionali certificate e la diffida all'utilizzo della certificazione e del marchio.

12. TRASFERIMENTO DELLA CERTIFICAZIONE

Per questo aspetto si faccia riferimento al "Regolamento generale per la certificazione di persone" (R-PRS) nella versione vigente.

13. DISDETTA DELLA CERTIFICAZIONE

Per questo aspetto si faccia riferimento al "Regolamento generale per la certificazione di persone" (R-PRS) nella versione vigente.

14. RISPETTO DEL CODICE DI CONDOTTA DI TÜV ITALIA ED ALTRI ASPETTI ETICI E DEONTOLOGICI

Per questo aspetto si faccia riferimento al "Regolamento generale per la certificazione di persone" (R-PRS) nella versione vigente ed all'appendice B della UNI 11814:2021.

15. PROVVEDIMENTI SANZIONATORI

Per le modalità di sospensione, revoca della sospensione e ritiro della certificazione si faccia riferimento al "Regolamento generale per la certificazione di persone" (R-PRS) nella versione vigente.

16. RISERVATEZZA

Per questo aspetto si faccia riferimento al "Regolamento generale per la certificazione di persone" (R-PRS) nella versione vigente.

17. TARIFFE

Tutte le tariffe relative al processo di certificazione per i tre profili sono contenute nel tariffario TINN disponibile sul sito www.tuvsud.com/it-it/inn o, in alternativa, su specifica richiesta.

18. RECLAMI E RICORSI

Per questo aspetto si faccia riferimento al "Regolamento generale per la certificazione di persone" (R-PRS) nella versione vigente.





APPENDICE A: PRINCIPALI TEMATICHE OGGETTO DI VALUTAZIONE

Principali riferimenti normativi

- UNI 11814:2021 Attività professionali non regolamentate – Figure professionali operanti nell’ambito della gestione dell’innovazione - Requisiti di conoscenza, abilità, autonomia e responsabilità
- UNI EN ISO 56000:2021 Gestione dell’innovazione – Fondamenti e vocabolario
- UNI EN ISO 56002:2021 Gestione dell’innovazione – Sistema di gestione dell’innovazione – Guida
- UNI EN ISO 9000:2015 Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e vocabolario
- UNI EN ISO 9001:2015 Sistemi di gestione per la qualità – Requisiti
- UNI ISO 21502 Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio - Guida alla gestione dei progetti
- UNI ISO 31000:2018 Gestione del rischio - Linee guida
- UNI EN ISO 26000:2020 Guida alla responsabilità sociale
- UNI ISO 30401:2019, Sistemi di gestione della conoscenza – Requisiti
- UNI ISO 22316:2019 Sicurezza e resilienza - Resilienza organizzativa - Principi e caratteristiche

Ulteriori normative applicabili sono elencate nella Bibliografia della norma UNI 11814:2021

Principali argomenti inclusi nelle norme di gestione dell’innovazione (serie 56000)

- Quadro normativo di riferimento (incluso appendice E della UNI 11814)
- Principi di gestione dell’innovazione (incluso appendice G della UNI 11814)
- Sistema di gestione dell’innovazione
- Ciclo Plan-Do-Check-Act
- La gestione di incertezza e rischi
- Il manuale di Oslo
- Contesto dell’organizzazione
 - Fattori esterni
 - Fattori interni
 - Comprendere le esigenze e le aspettative degli stakeholder
 - Determinare il campo di applicazione del sistema di gestione dell’innovazione
 - Stabilire il sistema di gestione dell’innovazione
 - Cultura
 - Collaborazione
- Leadership
 - Leadership e impegno
 - Politica per l’innovazione
 - Ruoli, responsabilità e autorità nell’organizzazione
- Pianificazione
 - Azioni per affrontare opportunità e rischi
 - Obiettivi per l’innovazione
 - Pianificazione per il raggiungimento degli obiettivi
 - Strutture organizzative
 - Portafogli per l’innovazione
- Supporto
 - Risorse
 - Competenze
 - Consapevolezza



- Comunicazione
- Informazioni documentate
- Strumenti e metodi: back casting, la ricerca etnografica, la pianificazione degli scenari, il brainstorming, la gestione delle idee, l'inclusive design , i modelli di business
- Gestione dell'intelligence strategica
- Gestione della proprietà intellettuale
- Attività operative
 - Pianificazione e controllo operativi
 - Iniziative per l'innovazione
 - Processi di innovazione: Identificazione delle opportunità, Creazione del concept, Validazione del concept, Sviluppo delle soluzioni, Implementazione delle soluzioni
- Valutazione delle prestazioni
 - Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione
 - Analisi e valutazione
 - Audit interno
 - Riesame di direzione
- Miglioramento
 - Scostamenti, non conformità e azioni correttive
 - Miglioramento continuo

Principali argomenti inclusi nella norma UNI 11814

- Compiti ed attività specifiche dei tre livelli professionali:
 - Tecnico dell'innovazione (livello operativo)
 - Specialista dell'innovazione (livello tattico-manageriale)
 - Manager dell'innovazione (livello politico-strategico)
- Conoscenze, abilità, autonomia e responsabilità dei tre livelli professionali (per ulteriori dettagli si rimanda all'appendice B del presente documento)
- Aspetti etici e deontologici
 - Infrastruttura della cultura dell'integrità professionale
 - Carta di Integrità professionale, Carta etica professionale, Codice etico, Carta deontologia professionale, Codice deontologico
- Tecnologie abilitanti correlate alla gestione dell'innovazione
 - Tecnologie abilitanti fondamentali
 - Tecnologie abilitanti digitali e cyber-fisiche
 - Manifattura additiva
 - Tecnologie relative alla connettività spinta
 - Biomimesi
 - Integrazione sistemica verticale e orizzontale
 - Tecnologie abilitanti e gestione della conoscenza
- Approccio basato sull'HLS (HS)
 - I 3 Approcci fondamentali
 - I 5 Concetti evolutivi
- Correlazioni tra la gestione dell'innovazione, della qualità e della conoscenza
 - Gestione dell'innovazione e gestione per la qualità
 - Gestione dell'innovazione e gestione della conoscenza
 - Il trinomio complessità-incertezza-rischio: le definizioni ISO, il possibile ruolo prospettico degli ISO MSSs
- Interrelazione tra innovazione, sostenibilità, responsabilità sociale e integrità
 - Sostenibilità e responsabilità sociale: i concetti chiave
 - Il concetto di "buona innovazione"
 - L'Agenda ONU 2030 e il Piano nazionale innovazione



APPENDICE B: CONOSCENZE, ABILITÀ, AUTONOMIA E RESPONSABILITÀ

B.1. Correlazione tra compiti, conoscenze e abilità

Tecnico dell'innovazione (livello operativo)

(T)	Compito	Conoscenza (K)	Abilità (S)
T1	Gestione delle relazioni con le persone e funzioni pertinenti nell'ambito dell'organizzazione	K1, K2, K3, K4	S1, S2, S3
T2	Raccolta e strutturazione di dati e informazioni	K5, K6, K7, K8, K9	S4, S5, S6, S7, S8
T3	Supporto all'organizzazione nell'adozione di un approccio basato sull'HLS nell'ambito del SG dell'organizzazione	K10, K11, K12, K13, K14	S9, S10, S11
T4	Supporto all'organizzazione nell'attuazione, mantenimento e miglioramento di un IMS, secondo logiche di sostenibilità, responsabilità sociale e integrità	K15, K16, K17, K18, K19	S12, S13, S14, S15, S16
T5	Supporto all'organizzazione ai fini dell'integrazione dell'IMS con altri MSs	K20, K21	S17

Specialista dell'innovazione (livello tattico-manageriale)

(T)	Compito	Conoscenza (K)	Abilità (S)
T1+	Gestione delle relazioni con le persone e funzioni pertinenti nell'ambito dell'organizzazione <i>compresa l'alta direzione</i>	K1, K2, K3+, K4	S1, S2, S3+, S18
T2+	Raccolta, strutturazione <i>e interpretazione</i> di dati e informazioni <i>e loro aggiornamento</i>	K5+, K6+, K7+, K8+, K9+, K22	S4, S5, S6+, S7, S8, S19, S20, S21
T3+	<i>Assunzione di un ruolo pro-attivo nell'ambito dell'organizzazione, compresa l'alta direzione</i> , ai fini dell'adozione di un approccio basato sull'HLS nell'ambito del SG dell'organizzazione	K10, K11, K12+, K13+, K14+	S9, S10, S11+, S22
T4+	<i>Assunzione di un ruolo pro-attivo nell'ambito dell'organizzazione, compresa l'alta direzione</i> , ai fini dell'attuazione, mantenimento e miglioramento di un IMS, secondo logiche di sostenibilità, responsabilità sociale e integrità	K15, K16+, K17+, K18+, K19+	S12+, S13+, S14+, S15+, S16+
T5+	<i>Assunzione di un ruolo pro-attivo nell'ambito dell'organizzazione, compresa l'alta direzione</i> , ai fini dell'integrazione dell'IMS con altri MSs	K20+, K21+	S17+
T6	Assunzione di un ruolo pro-attivo nell'ambito dell'organizzazione, <i>compresa l'alta direzione</i> , ai fini dell'applicazione dei principi di gestione dell'innovazione (IMPs) nell'ambito del SG dell'organizzazione	K23	S23, S24, S25, S26
T7	Assunzione di un ruolo pro-attivo nell'ambito dell'organizzazione, <i>compresa l'alta direzione</i> , ai fini della decisione strategica di dotarsi di un IMS	K24, K25, K26, K27	S27
T8	Supporto alle persone e funzioni pertinenti nell'ambito dell'organizzazione, in termini di informazione e formazione, in materia di gestione dell'innovazione	K28, K29, K30	S28, S29



Manager dell'innovazione (livello politico-strategico)

(T)	Compito	Conoscenza (K)	Abilità (S)
T1++	Gestione delle relazioni con le persone e funzioni pertinenti nell'ambito dell'organizzazione con assunzione di un ruolo presso l'alta direzione	K1+, K2+, K3++, K4+	S1+, S2+, S3++, S18+
T2++	Raccolta, strutturazione, interpretazione e gestione di dati e informazioni e loro aggiornamento continuo	K5++, K6++, K7++, K8++, K9++, K22	S4, S5, S6+, S7, S8, S19+, S20+, S21
T3++	Assunzione di un ruolo di leadership nell'ambito dell'organizzazione e consultivo presso l'alta direzione , ai fini dell'adozione di un approccio basato sull'HLS nell'ambito del SG dell'organizzazione	K10, K11, K12++, K13++, K14++	S9, S10, S11++, S22+
T4++	Assunzione di un ruolo di leadership nell'ambito dell'organizzazione e consultivo presso l'alta direzione , nell'intraprendere un percorso di innovazione, basato sull'IMS , secondo logiche di sostenibilità, responsabilità sociale e integrità	K15, K16++, K17++, K18++, K19++, K31, K32, K33	S12++, S13++, S14++, S15++, S16++, S30, S31
T5++	Assunzione di un ruolo di leadership nell'ambito dell'organizzazione e consultivo presso l'alta direzione , ai fini dell'integrazione dell'IMS con il modello gestionale o di business dell'organizzazione	K20++, K21++, K34	S17++, S32, S33
T6+	Assunzione di un ruolo di leadership nell'ambito dell'organizzazione e consultivo presso l'alta direzione , ai fini dell'applicazione dei principi di gestione dell'innovazione (IMPs) nell'ambito del SG dell'organizzazione	K23+, K35	S23, S24+, S25+, S26+
T7+	Assunzione di un ruolo consultivo presso l'alta direzione , ai fini della decisione strategica di dotarsi di un IMS	K24+, K25+, K26+, K27+	S27+
T8+	Supporto alle persone e funzioni pertinenti nell'ambito dell'organizzazione, in termini di informazione, formazione e consulenza , in materia di gestione dell'innovazione	K28+, K29+, K30+	S28+, S29+, S34, S35, S36

B.2. Elenco delle conoscenze

K	Conoscenze
K1	Conoscenza delle tecniche di base di comunicazione individuale e di gruppo
K2	Conoscenza delle tecniche di base di conduzione delle interviste
K3	Conoscenza delle tecniche relazionali di base
K3+	Conoscenza delle tecniche relazionali di base, comprese tecniche di negoziazione e persuasione
K3++	Conoscenza consolidata delle tecniche relazionali di base, comprese tecniche di negoziazione e persuasione
K4	Conoscenza di elementi di organizzazione e gestione aziendale e relativi processi
K5	Conoscenza delle tecniche di base di raccolta e strutturazione dei dati e informazioni
K5+	Conoscenza delle tecniche di base di raccolta, strutturazione e interpretazione dei dati e informazioni
K5++	Conoscenza consolidata delle tecniche di base di raccolta, strutturazione e interpretazione dei dati e informazioni
K6	Conoscenza delle tecnologie abilitanti (appendice C UNI 11814) a supporto della raccolta e strutturazione di dati e informazioni
K6+	Conoscenza delle tecnologie abilitanti (appendice C UNI 11814) a supporto della raccolta, strutturazione e interpretazione di dati e informazioni
K6++	Conoscenza consolidata delle tecnologie abilitanti (appendice C UNI 11814) a supporto della raccolta, strutturazione e interpretazione di dati e informazioni
K7	Conoscenza degli strumenti informatici a supporto della raccolta e strutturazione di dati e informazioni
K7+	Conoscenza degli strumenti informatici a supporto della raccolta, strutturazione e interpretazione di dati e informazioni
K7++	Conoscenza consolidata degli strumenti informatici a supporto della raccolta, strutturazione e interpretazione di dati e informazioni



K	Conoscenze
K8	Conoscenza delle tecniche di base di reporting
K8+	Conoscenza delle tecniche di base di reporting, orientate a supportare i processi decisionali e allo sviluppo di una conoscenza organizzativa (ISO 30401)
K8++	Conoscenza consolidata delle tecniche di base di reporting, orientate a supportare i processi decisionali e allo sviluppo di una conoscenza organizzativa (ISO 30401)
K9	Conoscenza delle tecniche di base di presentazione
K9+	Conoscenza delle tecniche di base di presentazione, orientate a supportare i processi decisionali e allo sviluppo di una conoscenza organizzativa (ISO 30401)
K9++	Conoscenza consolidata delle tecniche di base di presentazione, orientate a supportare i processi decisionali e allo sviluppo di una conoscenza organizzativa (ISO 30401)
K10	Conoscenza della terminologia di HLS
K11	Conoscenza della terminologia e dei principi di base dei MSSs in generale (ISO 9000)
K12	Conoscenza della struttura di HLS e relativi requisiti
K12+	Conoscenza approfondita della struttura di HLS e relativi requisiti
K12++	Conoscenza approfondita e consolidata della struttura di HLS e relativi requisiti
K13	Conoscenza degli approcci tecnico-normativi e metodologici relativi ad HLS (appendice D.2 UNI 11814)
K13+	Conoscenza approfondita degli approcci tecnico-normativi e metodologici relativi ad HLS (appendice D.2 UNI 11814)
K13++	Conoscenza approfondita e consolidata degli approcci tecnico-normativi e metodologici relativi ad HLS (appendice D.2 UNI 11814)
K14	Conoscenza dei contenuti evolutivi relativi ad HLS (appendice D.3 UNI 11814, ISO 9001)
K14+	Conoscenza approfondita dei contenuti evolutivi relativi ad HLS (appendice D.3 UNI 11814, ISO 9001)
K14++	Conoscenza approfondita e consolidata dei contenuti evolutivi relativi ad HLS (appendice D.3 UNI 11814, ISO 9001)
K15	Conoscenza di terminologia, concetti e principi di gestione dell'innovazione (ISO 56000)
K16	Conoscenza della struttura dell'IMS e relative linee guida (ISO 56002)
K16+	Conoscenza approfondita della struttura dell'IMS e relative linee guida (ISO 56002)
K16++	Conoscenza approfondita e consolidata della struttura dell'IMS e relative linee guida (ISO 56002)
K17	Conoscenza di base del corpus normativo della serie ISO 56000, in termini di strumenti e metodi e processi di supporto (appendice E.3 UNI 11814)
K17+	Conoscenza approfondita del corpus normativo della serie ISO 56000, in termini di strumenti e metodi e processi di supporto (appendice E.3 UNI 11814)
K17++	Conoscenza approfondita e consolidata del corpus normativo della serie ISO 56000, in termini di strumenti e metodi e processi di supporto (appendice E.3 UNI 11814)
K18	Nozioni di base di project management (ISO 21500)
K18+	Conoscenza di elementi, metodi e tecniche di base di project management (ISO 21500)
K18++	Conoscenza consolidata di elementi, metodi e tecniche di base di project management (ISO 21500)
K19	Nozioni di base di sostenibilità e responsabilità sociale (ISO 26000) e di integrità (appendice B UNI 11814)
K19+	Conoscenza di elementi di sostenibilità e responsabilità sociale (ISO 26000) e di integrità (appendice B UNI 11814)
K19++	Conoscenza consolidata di elementi di sostenibilità e responsabilità sociale (ISO 26000) e di integrità (appendice B UNI 11814)
K20	Conoscenza di base dei principali MSSs e relative peculiarità in termini di terminologia, struttura e requisiti/linee guida specifici (appendice F UNI 11814)
K20+	Conoscenza approfondita dei principali MSSs e relative peculiarità in termini di terminologia, struttura e requisiti/linee guida specifici (appendice F UNI 11814)
K20++	Conoscenza approfondita e consolidata dei principali MSSs e relative peculiarità in termini di terminologia, struttura e requisiti/linee guida specifici (appendice F UNI 11814)
K21	Conoscenza di base del concetto di sistema di gestione integrato
K21+	Conoscenza approfondita del concetto di sistema di gestione integrato



K	Conoscenze
K21++	Conoscenza approfondita e consolidata del concetto di sistema di gestione integrato
K22	Conoscenza dei sistemi di raccolta continua di dati e informazioni rilevanti (ISO 56005, ISO 56006)
K23	Conoscenza approfondita dei principi di gestione dell'innovazione (IMPs, ISO 56000, appendice G UNI 11814)
K23+	Conoscenza approfondita e consolidata dei principi di gestione dell'innovazione (IMPs, ISO 56000, appendice G UNI 11814)
K24	Conoscenza de/i settore/i dell'ambiente di business (es. ecosistema di innovazione, principali concorrenti, trend tecnologici, attori della supply chain di riferimento, ecc) pertinenti (ISO 56006)
K24+	Conoscenza consolidata de/i settore/i dell'ambiente di business (es. ecosistema di innovazione, principali concorrenti, trend tecnologici, attori della supply chain di riferimento, ecc) pertinenti (ISO 56006)
K25	Conoscenza di vision, mission e indirizzi strategici dell'organizzazione
K25+	Conoscenza consolidata di vision, mission e indirizzi strategici dell'organizzazione
K26	Conoscenza di metodi e modelli di business a supporto dell'IMS
K26+	Conoscenza consolidata di metodi e modelli di business a supporto dell'IMS
K27	Conoscenza della interrelazione tra normazione e innovazione (appendice H UNI 11814)
K27+	Conoscenza consolidata della interrelazione tra normazione e innovazione (appendice H UNI 11814)
K28	Conoscenza di strumenti e metodi di base di divulgazione e formazione
K28+	Conoscenza consolidata di strumenti e metodi di base di divulgazione e formazione
K29	Conoscenza delle tecnologie informatiche di base a supporto delle iniziative di divulgazione e formazione
K29+	Conoscenza consolidata delle tecnologie informatiche di base a supporto delle iniziative di divulgazione e formazione
K30	Conoscenza delle tecniche di base per la partecipazione attiva (engagement), la collaborazione e la condivisione di conoscenza (knowledge sharing)
K30+	Conoscenza consolidata delle tecniche di base per la partecipazione attiva (engagement), la collaborazione e la condivisione di conoscenza (knowledge sharing)
K31	Conoscenza del concetto di successo durevole (ISO 9004)
K32	Conoscenza consolidata delle norme di gestione trasversali (management standards) e documenti normativi di supporto, in materia di sostenibilità e responsabilità sociale (ISO 26000) e di gestione del rischio (ISO 31000, ISO 31010)
K33	Conoscenza di metodi e modelli per gestire partnership per l'innovazione (ISO 56003) e relazioni di business collaborativo (ISO 44001)
K34	Conoscenza dei modelli gestionali e di business pertinenti
K35	Conoscenza delle linee guida internazionali per la valutazione delle tipologie d'innovazione (Manuale Oslo 2018)

B.3. Elenco delle abilità

S	Abilità
S1	Saper condurre colloqui individuali e di gruppo, disponendo dell'autorità per interagire con le persone e funzioni pertinenti
S2	Saper condurre interviste, disponendo dell'autorità per interagire con le persone e funzioni pertinenti
S3	Sapersi relazionare con altre persone e professionisti nell'ambito della supply chain interna
S3+	Sapersi relazionare con altre persone e professionisti nell'ambito della supply chain interna ed esterna
S3++	Sapersi relazionare assertivamente con altre persone e professionisti nell'ambito della supply chain interna ed esterna
S4	Saper applicare capacità di analisi e sintesi
S5	Saper raccogliere e strutturare dati e informazioni significativi, avendo accesso alle informazioni organizzative pertinenti e utilizzando strumenti informativi e tecnologie abilitanti appropriati (appendice C UNI 11814)



S	Abilità
S6	Saper elaborare indicatori chiave di prestazione (KPIs) utilizzando strumenti informativi e tecnologie abilitanti appropriati (appendice C UNI 11814)
S6+	Saper stabilire ed elaborare indicatori chiave di prestazione (KPIs) utilizzando strumenti informativi e tecnologie abilitanti appropriati (appendice C UNI 11814)
S7	Saper elaborare reporting di dati e informazioni, utilizzando strumenti informatici e tecnologie abilitanti appropriati (appendice C UNI 11814)
S8	Saper esporre e illustrare presentazioni, utilizzando strumenti informatici e tecnologie abilitanti appropriati (appendice C UNI 11814)
S9	Saper utilizzare la terminologia di HLS nell'ambito dell'esercizio della propria funzione e dei processi dell'organizzazione
S10	Saper soddisfare i requisiti di HLS nell'ambito dell'organizzazione (ISO 9001)
S11	Saper applicare gli approcci ed i concetti evolutivi di HLS nell'ambito dell'esercizio della propria funzione e dei processi dell'organizzazione (appendice D.2., D.3 UNI 11814)
S11+	Saper applicare e fornire consigli circa gli approcci ed i concetti evolutivi di HLS nell'ambito dell'esercizio della propria funzione e dei processi dell'organizzazione (appendice D.2., D.3 UNI 11814)
S11++	Saper guidare le persone e funzioni nell'applicazione degli approcci e dei concetti evolutivi di HLS nell'ambito dell'esercizio della propria funzione e dei processi dell'organizzazione (appendice D.2., D.3 UNI 11814)
S12	Saper supportare l'organizzazione nello sviluppo di una cultura e di un approccio alla collaborazione a supporto dell'innovazione (ISO 56002)
S12+	Saper supportare e consigliare l'organizzazione nello sviluppo di una cultura e di un approccio alla collaborazione a supporto dell'innovazione (ISO 56002, ISO 56003)
S12++	Saper guidare l'organizzazione nello sviluppo di una cultura e di un approccio alla collaborazione a supporto dell'innovazione (ISO 56002, ISO 56003, ISO 44001)
S13	Saper supportare l'organizzazione nell'adozione delle linee guida dell'IMS (ISO 56002) nell'ambito dei processi dell'organizzazione (ISO 56002)
S13+	Saper supportare e consigliare l'organizzazione nell'adozione delle linee guida dell'IMS (ISO 56002) nell'ambito dei processi dell'organizzazione (ISO 56002)
S13++	Saper guidare l'organizzazione nell'adozione delle linee guida dell'IMS (ISO 56002) nell'ambito dei processi dell'organizzazione (ISO 56002)
S14	Saper supportare la definizione e gestione di attività e iniziative per l'innovazione nell'ambito dell'IMS, secondo logiche di project management (ISO 21500) e in coerenza con i principi (IMPs, ISO 56000, appendice G UNI 11814) e processi di innovazione (ISO 56002)
S14+	Saper supportare e fornire consigli circa la definizione e gestione di attività e iniziative per l'innovazione nell'ambito dell'IMS, secondo logiche di project management (ISO 21500) e in coerenza con i principi (IMPs, ISO 56000, appendice G UNI 11814) e processi di innovazione (ISO 56002)
S14++	Saper guidare la definizione e gestione di attività e iniziative per l'innovazione nell'ambito dell'IMS, secondo logiche di project management (ISO 21500) e in coerenza con i principi (IMPs, ISO 56000, appendice G UNI 11814) e processi di innovazione (ISO 56002)
S15	Saper supportare l'organizzazione nell'applicazione delle norme pertinenti della serie ISO 56000 (appendice E.3 UNI 11814) nell'ambito dei processi dell'organizzazione e supporto dell'IMS
S15+	Saper supportare e consigliare l'organizzazione nell'applicazione delle norme pertinenti della serie ISO 56000 (appendice E.3 UNI 11814) nell'ambito dei processi dell'organizzazione e supporto dell'IMS
S15++	Saper guidare l'organizzazione nell'applicazione delle norme pertinenti della serie ISO 56000 (appendice E.3 UNI 11814) nell'ambito dei processi dell'organizzazione e supporto dell'IMS
S16	Saper supportare l'organizzazione nell'adozione e applicazione dei principi di gestione dell'innovazione (ISO 56000, appendice G UNI 11814) nell'ambito dei processi dell'organizzazione, in coerenza con principi di sostenibilità e responsabilità sociale (ISO 26000) e con la cultura dell'integrità (appendice B UNI 11814)
S16+	Saper supportare e consigliare l'organizzazione nell'adozione e applicazione dei principi di gestione dell'innovazione (IMPs, ISO 56000, appendice G UNI 11814) nell'ambito dei processi dell'organizzazione, in coerenza con principi di sostenibilità e responsabilità sociale (ISO 26000) e con la cultura dell'integrità (appendice B UNI 11814)



S	Abilità
S16++	Saper guidare l'organizzazione nell'adozione e applicazione dei principi di gestione dell'innovazione (IMPs, ISO 56000, appendice G UNI 11814) nell'ambito dei processi dell'organizzazione, in coerenza con principi di sostenibilità e responsabilità sociale (ISO 26000, appendice L UNI 11814) e con la cultura dell'integrità (appendice B UNI 11814)
S17	Saper supportare l'organizzazione nell'integrazione delle linee guida dell'IMS (ISO 56002) nell'ambito del sistema di gestione dell'organizzazione
S17+	Saper supportare e consigliare l'organizzazione nell'integrazione delle linee guida dell'IMS (ISO 56002) nell'ambito del sistema di gestione dell'organizzazione
S17++	Saper guidare l'organizzazione nell'integrazione delle linee guida dell'IMS (ISO 56002) nell'ambito del sistema di gestione dell'organizzazione
S18	Sapersi relazionare efficacemente e pro-attivamente con l'alta direzione
S18+	Sapersi relazionare efficacemente e assertivamente con l'alta direzione
S19	Saper analizzare i dati per supportare i processi decisionali (decision making) delle funzioni manageriali, compresa l'alta direzione (ISO 56005, ISO 56006)
S19+	Saper analizzare i dati per guidare e/o gestire direttamente i processi decisionali (decision making) delle funzioni manageriali, compresa l'alta direzione (ISO 56005, ISO 56006)
S20	Saper contribuire ad alimentare un sistema strutturato di raccolta continua di dati e informazioni significativi (ISO 56005, ISO 56006)
S20+	Saper contribuire alla progettazione e gestione di un sistema strutturato di raccolta continua di dati e informazioni significativi (ISO 56005, ISO 56006)
S21	Saper orientare pro-attivamente reporting e presentazioni verso nuove opportunità
S22	Saper promuovere l'applicazione dell'approccio basato sull'HLS (appendice D UNI 11814)
S22+	Saper promuovere l'applicazione dell'approccio basato sull'HLS (appendice D UNI 11814) e guidare le persone e funzioni
S23	Saper applicare i principi di gestione dell'innovazione (IMPs, ISO 56000, appendice G UNI 11814) nei processi del sistema di gestione dell'organizzazione
S24	Saper supportare la realizzazione di valore, in coerenza con gli indirizzi strategici complessivi dell'organizzazione
S24+	Saper guidare l'organizzazione nella realizzazione di valore e nel conseguimento del successo durevole , in coerenza con gli indirizzi strategici complessivi dell'organizzazione e con la cultura dell'integrità (appendice B UNI 11814)
S25	Saper supportare la realizzazione di una ambiente di lavoro capace di convivere con l'incertezza, aperto al cambiamento e all'apprendimenti
S25+	Saper guidare l'organizzazione nella realizzazione di una ambiente di lavoro capace di convivere con l'incertezza, aperto al cambiamento e all'apprendimenti (appendice I UNI 11814)
S26	Saper supportare lo sviluppo della resilienza organizzativa (ISO 22316)
S26+	Saper guidare l'organizzazione nello sviluppo della resilienza organizzativa (ISO 22316)
S27	Saper supportare i processi decisionali organizzativi fornendo evidenze razionali e coerenti con il contesto interno ed esterno
S27+	Saper guidare e/o gestire direttamente i processi decisionali organizzativi fornendo evidenze razionali e coerenti con il contesto interno ed esterno
S28	Saper supportare l'organizzazione e fornire consigli circa iniziative finalizzate alla partecipazione attiva (engagement), la collaborazione e la condivisione di conoscenze (knowledge sharing)
S28+	Saper guidare e/o gestire direttamente iniziative finalizzate alla partecipazione attiva (engagement), la collaborazione e la condivisione di conoscenze (knowledge sharing)
S29	Saper supportare l'organizzazione e fornire consigli circa programmi di divulgazione e formazione di persone
S29+	Saper guidare e/o gestire direttamente programmi di divulgazione e formazione di persone
S30	Saper supportare l'alta direzione nella definizione di un percorso di innovazione, in coerenza con i concetti di successo durevole (ISO 9004) sostenibilità e responsabilità sociale (ISO 26000, appendice L UNI 11814) e con la cultura dell'integrità
S31	Saper guidare i processi di cambiamento dei modelli gestionali e organizzativi, nonché i processi di



S	Abilità
	trasformazione tecnologica e digitale (appendice C UNI 11814)
S32	Saper supportare l'alta direzione nella definizione della piena integrazione della gestione dell'innovazione nel modello gestionale e di business dell'organizzazione
S33	Saper utilizzare strumenti informatici e tecnologie abilitanti (appendice C UNI 11814) per elaborare indicatori di miglioramento del modello gestionale e di business dell'organizzazione, in coerenza con il protafoglio di iniziative per l'innovazione
S34	Saper consigliare l'alta direzione in materia di gestione dell'innovazione
S35	Saper guidare, coinvolgere attivamente e supportare i membri dei team, in ottica di trasferimento innovativo e in coerenza con la vision e strategia per l'innovazione stabilite
S36	Saper promuovere la consapevolezza rispetto alle tecnologie abilitanti (appendice C UNI 11814) all'interno dell'organizzazione e della rete di stakeholder, favorendo lo sviluppo di smart community ed ecosistemi di innovazione, attraverso la creazione di modelli di collaborazione innovativa