DOSSIER 2026

Innovation Manager

La mappa completa del ruolo.
Per capire se è già il tuo — o se può diventarlo — e come renderlo leggibile, verificabile e spendibile nel tempo.

> **Potresti già guidare l’innovazione, senza chiamarla ancora gestione dell’innovazione.**

PRIMA DI TUTTO

Che cosa intendiamo davvero per innovazione?

L’innovazione non comincia quando inventi qualcosa. Comincia quando governi consapevolmente un cambiamento che deve produrre valore.

Può essere innovazione

- migliorare un processo produttivo o organizzativo;
- digitalizzare un’attività manuale;
- introdurre ERP, CRM, MES o sistemi di AI;
- progettare un nuovo servizio;
- collegare dati e funzioni prima separate;
- ridurre tempi, errori, costi o impatto;
- accompagnare le persone nell’adozione;
- trasformare una prova in pratica stabile.

Non deve necessariamente essere

- una tecnologia rivoluzionaria;
- una startup;
- un brevetto;
- un’idea mai vista prima;
- un progetto ad alto rischio;
- una trasformazione radicale dell’intera azienda.

Tutto questo può essere innovazione quando viene letto e governato in un’ottica sistemica, strategica e trasversale.

LA DISTINZIONE UTILE

Miglioramento e innovazione non sono mondi opposti.

Il miglioramento rende più efficace ciò che esiste. L’innovation management amplia la domanda: valuta anche se processi, servizi, tecnologie, modelli organizzativi, modelli e traiettorie di business debbano essere ripensati.

IL PROBLEMA CHE RISOLVE

Quando idee, progetti, tecnologie e dati non diventano risultati

Nelle organizzazioni raramente mancano idee, strumenti o persone competenti. Più spesso manca una regia capace di collegare **persone, dati, processi e tecnologie**, trasformando segnali e informazioni in decisioni.

Serve una funzione di governance e orchestrazione: non soltanto facilitare il confronto, ma costruire criteri, responsabilità e continuità.

01

Governance
Mandato, criteri decisionali e relazione con la direzione.

02

Priorità
Criteri condivisi per scegliere dove investire.

03

Responsabilità
Ruoli chiari tra funzioni, specialisti e sponsor.

04

Misurazione e continuità
Dalla prova all'adozione, con indicatori di valore.

L'Innovation Manager non sostituisce gli specialisti.
Crea l'ecosistema che allinea risorse diverse — persone, competenze, professionisti, partner, strumenti e tecnologie — verso uno stesso risultato.

"La tecnologia è un mezzo. Il mestiere è governare la trasformazione."

OUTPUT CONCRETI

Che cosa fa, concretamente

OUTPUT	A COSA SERVE
Assessment dell’innovazione	Fotografare capacità, vincoli e opportunità.
Portfolio delle iniziative	Confrontare progetti diversi e stabilire priorità.
Roadmap	Collegare obiettivi, tempi, responsabilità e investimenti.
Business case	Valutare sostenibilità, rischi e ritorno.
Sistema di governance	Definire ruoli, criteri decisionali e momenti di verifica.
Mappa degli stakeholder	Coinvolgere chi decide, realizza e utilizza il cambiamento.
Piano di adozione	Preparare persone, competenze e processi.
KPI e misurazione	Verificare nel tempo l’impatto prodotto.

Il suo valore non dipende dal conoscere ogni disciplina meglio degli specialisti.
Dipende dalla capacità di decidere quali problemi affrontare, chi coinvolgere, quali prove raccogliere e quando scalare, correggere o interrompere.

Il risultato non è un documento isolato, ma un ecosistema di risorse allineate: persone, skill, partner, strumenti e tecnologie che contribuiscono allo stesso obiettivo.

PRIMA LENTE

Con chi lavora

Non si sovrappone alla direzione e non sostituisce le funzioni esistenti. Lavora tra i ruoli, creando un linguaggio e un sistema condivisi.

FIGURA	RESPONSABILITÀ PREVALENTE	RELAZIONE CON L'INNOVATION MANAGER
CEO / Direzione	Indirizzo strategico	Traduce la visione in priorità e mandato operativo.
CTO / IT	Tecnologie e sistemi	Collega la scelta tecnologica a processi, persone e business.
Project Manager	Realizzazione ed esecuzione	Presidia la delivery del progetto dentro priorità condivise.
Operations / Lean	Processi ed efficienza	Inserisce il miglioramento in una traiettoria evolutiva.
Change Manager / HR	Engagement, adozione e sviluppo umano	Integra il coinvolgimento delle persone nella governance.
Specialisti / Consulenti	Competenze verticali	Definisce il problema, compone il team e misura il risultato.

Quattro discipline, una regia

Innovation management: **cosa** far evolvere e perché. Project management: realizzazione e delivery. Change management: engagement e adozione. Miglioramento continuo: efficacia progressiva. L'Innovation Manager le tiene dentro una regia comune.

SECONDA LENTE

Da dove arrivi — e perché conta

La competenza verticale non viene abbandonata: diventa la lente con cui leggi e governi il cambiamento.

Marketing
Mercato, clienti, dati e dialogo con chi decide.

Operations · Qualità
Processi, efficienza, misura e miglioramento.

HR · Organizzazione
Cultura, sviluppo, persone e adozione.

IT · Project
Tecnologie, governance e coordinamento.

R&D · Product
Sperimentazione, prodotto e know-how.

Consulenza
Lettura rapida del contesto e mandato.

Temporary · Fractional
Esperienza multi-azienda e orientamento al risultato.

BIM · ESG
Competenza tecnica da tradurre in valore strategico.

Imprenditoria
Visione di business, decisione e responsabilità.

Il punto di partenza determina che tipo di Innovation Manager sei.
La provenienza non è un limite: è la tua specificità.

IL PASSAGGIO

Dalla specializzazione alla regia

Il salto avviene quando la responsabilità non riguarda più soltanto la qualità del proprio lavoro, ma la capacità di far collaborare competenze diverse verso uno stesso obiettivo.

01

Problemi più ampi

Non sono più solo tecnici: riguardano priorità, persone e decisioni.

02

Visione d’insieme

Ragioni su un portfolio, non esclusivamente sul singolo progetto.

03

Metodo

Costruisci il modo in cui gli altri potranno lavorare.

Quali situazioni stai già gestendo?

- [ ] Un progetto attraversa più funzioni.
- [ ] Traduci esigenze strategiche in processi e attività.
- [ ] Coordini specialisti senza essere lo specialista di ogni materia.
- [ ] Hai guidato un miglioramento o una digitalizzazione osservabile.
- [ ] Il tuo contributo è più ampio della tua etichetta professionale.

POSIZIONAMENTO

I quattro modi di stare sul mercato

01

Dentro un’azienda

Rompe i silos, costruisce governance e collega i dipartimenti.

02

Come consulente esterno

Analizza processi e capacità, costruisce la roadmap e accompagna il cambiamento.

03

Bandi per l’innovazione e fondi

Porta competenze e requisiti quando la specifica misura richiede una figura qualificata o certificata.

04

Come coordinatore di ecosistemi

Collega aziende, specialisti, partner e altri Innovation Manager.

UNA SPONDA NATURALE

Fractional e temporary management

Per chi entra in più aziende, a tempo e su mandati precisi, il ruolo offre una categoria riconoscibile e un metodo replicabile: **entrare, analizzare, dare priorità, costruire governance, accompagnare l’adozione e lasciare un sistema che funziona.**

EVOLUZIONE

La storia della categoria

Una figura giovane, ma non improvvisata. Il percorso ha trasformato un'etichetta generica in una professione con competenze e modalità di verifica definite.

2018–2020 **L'anno zero**	**La figura emerge nel quadro pubblico** Le misure per la consulenza in innovazione rendono visibile il ruolo, prima di uno schema condiviso per verificarne le competenze.
2021 **La norma**	**Arriva la UNI 11814** Definisce conoscenze, abilità, autonomia e responsabilità dei profili dell'innovation management.
2021 → oggi	**La categoria si consolida** Digitalizzazione, AI, sistemi di gestione e progetti finanziati rendono il ruolo più riconoscibile.
Oggi	**Circa 850 professionisti certificati** Oltre 400 risultano passati attraverso il canale CEPAS.

Il dato importante non è soltanto la crescita. È la continuità.
Aggiornamento annuale e rinnovo al terzo anno mostrano che il riconoscimento non è un attestato da ottenere una volta.

Dati di mercato riportati nel Dossier Smarter; valori aggiornati periodicamente.

CHIAREZZA NORMATIVA

MIMIT e UNI 11814: due riconoscimenti diversi

Non sono due livelli della stessa iscrizione. Rispondono a finalità e orizzonti temporali diversi.

A

Elenco MIMIT

È un riconoscimento amministrativo collegato a una misura pubblica, alle sue finestre e ai requisiti previsti dallo specifico intervento.

B

Certificazione UNI 11814

È una valutazione di terza parte delle competenze della persona, soggetta ad aggiornamento e rinnovo.

Il MIMIT riguarda l'ammissibilità rispetto a una misura.
La UNI 11814 rende verificabili esperienza, conoscenze e capacità professionali dell'Innovation Manager.

Perché la UNI conta

Non crea l'esperienza e non sostituisce i risultati. Li rende leggibili attraverso una verifica indipendente e spendibile nel tempo, dentro un'azienda, come consulente o in una traiettoria fractional e temporary.

Nessun automatismo

Essere presenti nell'elenco MIMIT non significa essere certificati UNI. Essere certificati UNI non determina automaticamente l'iscrizione MIMIT.

IL PROCESSO

Dalla verifica iniziale alla certificazione

Il percorso parte dalle esigenze e dall’esperienza reale della persona, non dall’iscrizione automatica a un programma standard.

0 Valutazione preliminare in videocall

Verifica senza impegno di requisiti minimi, obiettivi ed esigenze. Qui si capisce se ha senso un percorso completo, accelerato — quando disponibile — o un’altra soluzione.

1 Formazione specifica

Consolida il linguaggio, chiarisce ciò che sai già fare e ciò che puoi rafforzare.

2 Acquisizione documentale

Raccolta e verifica delle esperienze e delle evidenze professionali.

3 Prova scritta

Verifica delle conoscenze previste dallo schema.

4 Prova pratica e orale

Analisi di un caso e domande situazionali.

5 Certificato personale

Rilascio del certificato e registrazione nella banca dati Accredia, secondo lo schema applicabile.

6 Aggiornamento annuale

Aggiornamento professionale e continuità dell’attività.

7 Rinnovo al terzo anno

La competenza resta verificata nel tempo.

L’esperienza viene prima. La formazione la organizza. La certificazione la rende leggibile.

Due livelli che oggi possono diventare verificabili

La UNI 11814 riguarda la competenza professionale. La ISO 56001:2024 riguarda il sistema con cui l'organizzazione governa l'innovazione.

01

Il professionista

UNI 11814

Rende verificabili esperienza, conoscenze e capacità della persona che opera nell'innovation management.

02

L'organizzazione

ISO 56001

Rende verificabile il sistema con cui l'organizzazione governa, misura e migliora l'innovazione.

La ISO 56000 fornisce linguaggio e fondamenti. La ISO 56002 offre linee guida. La ISO 56001 traduce questi principi in requisiti certificabili.

Dalle iniziative isolate a un sistema

- strategia e obiettivi;
- governance, ruoli e responsabilità;
- portfolio delle iniziative;
- opportunità, idee e sperimentazioni;
- risorse e competenze;
- partnership ed ecosistemi;
- indicatori e criteri di valutazione;
- riesame e miglioramento continuo.

Che cosa certifica davvero

Non garantisce che ogni progetto avrà successo. Dimostra che l'organizzazione ha costruito un metodo per scegliere, governare, misurare e migliorare le proprie attività di innovazione.

Portare a terra la gestione dell’innovazione

Il punto più alto del lavoro dell’Innovation Manager non è gestire iniziative isolate. È aiutare l’organizzazione a costruire un sistema nel quale segnali, problemi, idee e trend vengano letti, validati e trasformati in progetti capaci di produrre valore.

Un sistema integrato

- collega strategia, portfolio e decisioni;
- trasforma opportunità in prove e progetti;
- integra persone, dati, processi e tecnologie;
- si collega a ISO 9001, 14001 e 45001;
- rende misurabile il miglioramento.

Un’organizzazione più attrattiva

- è più organizzata e aggiornata;
- fa crescere le persone;
- rende visibili opportunità e contributi;
- attira competenze e giovani;
- rafforza engagement e retention;
- aumenta credibilità e competitività.

La ISO 56001 non è soltanto una certificazione.
È un modo per costruire il contesto nel quale un’idea può diventare progetto, una criticità può generare apprendimento e l’innovazione può diventare una capacità organizzativa continuativa.

IL REFERENTE NATURALE

La norma non impone necessariamente il titolo di Innovation Manager. Questa figura è però il referente professionale naturale per progettare, mantenere e migliorare il sistema insieme alla direzione e alle funzioni coinvolte.

Un ruolo, due modi di renderlo spendibile

A

Per chi opera in azienda

Il ruolo diventa un **mandato chiaro**: leggere segnali e dati, creare le condizioni per trasformarli in progetti, tenere allineati portfolio, persone e specialisti e agire in coerenza con la governance.
Rende trasparente che cosa fai, perché chiedi informazioni, perché attivi progetti e quale responsabilità eserciti.

B

Per consulenti, fractional e temporary manager

Riunisce competenze e prospettive diverse sotto un'**identità professionale riconoscibile**. Non entri più in azienda soltanto attraverso la competenza storica: leggi marketing, persone, processi, tecnologia e business dentro lo stesso mandato.
Quando serve, attivi professionisti complementari senza perdere la regia del risultato.

Il Master non è soltanto formazione.
Per chi è in azienda è leva di ruolo, governance e autorevolezza. Per chi opera sul mercato è una piattaforma professionale di metodo, posizionamento e rete.

Il momento giusto

Costruire il ruolo mentre si possiedono ancora mandato, rete e credibilità permette di scegliere da una posizione più solida.

IL PERCORSO SMARTER

Master Innovation Manager Professional™

Metodo, certificazione e community per trasformare esperienze già maturate in una capacità professionale riconoscibile.

1. **Selezione e verifica iniziale**
   Esperienza, obiettivi, requisiti ed esigenze.
2. **Percorso formativo**
   Metodo, linguaggio condiviso e applicazione.
3. **Preparazione all'esame**
   Conoscenze e casi applicativi.
4. **Certificazione UNI 11814**
   Attraverso l'organismo competente.
5. **Community e rete professionale**
   Aggiornamento, confronto tra pari e competenze complementari.

850
circa, gli Innovation Manager certificati in Italia

250
circa, i professionisti formati attraverso Smarter e oggi attivi nella rete

Una community che continua a capitalizzare metodo, relazioni e riconoscimento professionale.

Perché la rete conta

Confrontare casi reali, completare competenze, costruire collaborazioni e continuare a far crescere il ruolo nel tempo.

LA VERIFICA

Ti sei riconosciuto? Verifichiamolo insieme.

Per capire se il ruolo è coerente con il tuo percorso bisogna confrontare progetti guidati, responsabilità, esperienza documentabile, requisiti e obiettivo professionale.

Videocall di orientamento

20–30 minuti per leggere insieme esperienza ed esigenze, verificare i requisiti e capire se abbia senso un percorso completo, accelerato — quando disponibile — o un'altra soluzione.

Verifica il tuo profilo →

Vuoi prima vedere percorsi e applicazioni concrete? Esplora Human of Innovation.

Potresti già guidare l'innovazione, senza chiamarla ancora gestione dell'innovazione.

Il punto è verificare quanto il lavoro che già svolgi sia vicino — o abbia già la forma — del ruolo di Innovation Manager.