



## **LE NORME UNI 11850 E UNI 11851: GENESI, STRUTTURA E APPLICAZIONE**



by ivano roveda 1

UN MONDO **FATTO BENE**

## GLI STANDARD

---

**UNI 11.850** Collaborazione d'impresa - Requisiti per instaurare e gestire rapporti collaborativi per Micro, Piccole e Medie Imprese (MPMI)

**UNI 11.851** Collaborazione d'impresa – Linea guida per instaurare e gestire rapporti collaborativi per Micro, Piccole e Medie Imprese (MPMI)

## LO SCOPO

---

Le norme stabiliscono i requisiti e le linee guida per creare e gestire rapporti di collaborazione tra le micro, piccole e medie imprese (MPMI), basati su responsabilità, trasparenza, fiducia, equità, competenza e condivisione al fine di perseguire uno scopo comune per incrementare le proprie potenzialità nel mercato in termini di capacità, innovazione e resilienza.

# IL PROCESSO

---

- 1. verificare il contesto e nuove opportunità di business**
- 2. valutazione della convenienza di un rapporto collaborativo**
- 3. valutazione della capacità dell'azienda alla collaborazione**
- 4. selezione e scelta dei partner**
- 5. costruzione della collaborazione**
- 6. gestione della collaborazione**
- 7. monitoraggio e implementazione della collaborazione**
- 8. conclusione della collaborazione**

# 1. IL CONTESTO E LE NUOVE OPPORTUNITÀ DI BUSINESS

## Identificare la propria posizione sul mercato

- effettuare l'analisi della domanda e dell'offerta riferita al tasso di sviluppo del mercato;
- valutare i punti di forza e di debolezza della propria attività;
- verificare i punti di forza e di debolezza delle organizzazioni concorrenti;

definire i progetti che intende sviluppare per migliorare la propria attività imprenditoriale e che possono riguardare qualsiasi funzione e/o attività dell'organizzazione

## Individuare la strategia di crescita della propria attività

## Individuare gli investimenti e le risorse necessarie per migliorare la propria attività

- razionalizzare le attività;
- effettuare nuovi investimenti;
- modificare l'organigramma,
- operare interventi sulle tecnologie;
- verificare le competenze
- investire sulla formazione.

- variazioni del contesto economico/finanziario, tecnologico e operativo;
- attività che l'organizzazione non sia in grado di eseguire;
- prescrizioni normative statali, regionali e comunali.

## Identificare i vincoli e le criticità dei nuovi progetti

UN MONDO FATTO BENE



## 2. LA CONVENIENZA DI UN RAPPORTO COLLABORATIVO

### Valutare i vantaggi e gli svantaggi della collaborazione

#### I vantaggi:

- l'incremento della competitività;
- la crescita del fatturato;
- l'aumento dell'efficienza;
- l'ottimizzazione dell'efficacia;
- il miglioramento delle capacità operative;
- la garanzia della continuità d'impresa.

#### Gli svantaggi:

- economici;
- operativi;
- tecnologici;
- strutturali;
- culturali;
- relazionali;
- legali.

Decidere se la collaborazione possa realmente essere **il mezzo più efficace ed efficiente** per raggiungere i risultati richiesti e attesi.

**Decidere se la collaborazione sia opportuna e conveniente**

### 3. LA CAPACITÀ DELL'AZIENDA ALLA COLLABORAZIONE

---

#### **Valutare le proprie capacità alla collaborazione**

- definire quantità e natura delle eventuali correzioni da apportare alla struttura;
- individuare il personale in possesso di capacità collaborative;
- definire i comportamenti necessari per garantire un rapporto collaborativo;
- individuare eventuali percorsi formativi indirizzati alla collaborazione.

E' la **figura di riferimento**, all'interno dell'organizzazione, che sia di interfaccia sia interna che esterna

#### **Individuare un Responsabile dei Processi Collaborativi (RPC)**

## 4. LA SELEZIONE E LA SCELTA DEI PARTNER

### Definire i criteri per la scelta dei partner

- economico/finanziari, qualità, tempi, costi e prestazioni
- compatibilità dei valori etici, comportamentali e culturali;
- idoneità tecnica ed operativa;
- profilo ed esperienza collaborativa;
- capacità di gestire le relazioni

- lo scopo e gli obiettivi del partner sono compatibili con quelli dei progetti;
- le capacità e le abilità del partner sono punti di forza complementari ai propri;
- il comportamento e l'attitudine del partner sono orientati alla collaborazione e alla condivisione dei principi etici di sostenibilità e responsabilità verso la società civile
- il partner è disponibile a mettere a comune tempo e risorse.

### Selezione dei partner

### Incentivare i potenziali partner ad effettuare un percorso di autoanalisi

ciascun partner abbia piena coscienza delle opportunità e dei limiti che derivano dallo sviluppare i progetti proposti in un rapporto collaborativo

- il grado di attitudine a collaborare;
- la complementarità delle capacità e risorse di cui dispongono i partner selezionati;
- eventuali squilibri tra i potenziali partner valutandone i possibili impatti sulla collaborazione. 7

### Scelta dei partner

UN MONDO FATTO BENE

## 5. COSTRUIRE LA COLLABORAZIONE

---

### **Condividere i principi fondamentali del lavoro collaborativo**

responsabilità, trasparenza, fiducia, equità, competenza nonché assicurare la persistenza nel tempo della conformità ai principi etici di sostenibilità e responsabilità verso la società civile

Verificare che questi non siano in contrasto con gli obiettivi di ciascun partner definendone: attività; tempi; costi, livello di qualità e modalità di misurazione e relativi indicatori.

### **Concordare gli obiettivi dello scopo comune**

### **Decidere compiti e responsabilità di ciascun partner**

Concordare l'attribuzione di compiti e responsabilità secondo i i criteri di chiarezza, efficienza e condivisione



## 5. COSTRUIRE LA COLLABORAZIONE

### Definire l'apporto di risorse di ciascun partner

- il personale;
- le infrastrutture;
- il capitale finanziario;
- le tecnologie;
- le relazioni esterne;
- le conoscenze tecniche.

- numero dei partner partecipanti;
- ruolo che ciascun partner ha all'interno dell'attività collaborativa;
- struttura organizzativa di ciascun partner;
- durata del progetto;
- utilizzo di strumenti digitali per una agevole integrazione delle loro attività;
- aspetti giuridici e legali
- adesione ai valori di natura etica e deontologica

### Stabilire il modello di governance

### Stabilire un processo condiviso di gestione dei rischi

gestione condivisa dei rischi

- dei progetti;
  - della collaborazione;
  - di ciascun partner.
- per
- contenere i danni
  - valorizzare le opportunità

## 6. GESTIRE LA COLLABORAZIONE

### Strumenti digitali per la collaborazione

strumenti digitali con le seguenti caratteristiche:

- **accesso agevole e sicuro** da parte di chi è destinato a utilizzarli;
- adeguato livello di protezione da accessi non autorizzati e da minacce esterne

definire le procedure che regolano lo scambio delle informazioni e specificare:

- **incarichi**;
- **frequenza**;
- strumenti;
- contenuti;
- formati;
- modalità di conservazione.
- **finalità**;

### Concordare le modalità per gestire i flussi di conoscenza e lo scambio di informazione

### Concordare le modalità per la risoluzione condivisa dei problemi e dei conflitti

Le procedure devono essere idonee a:

- definire la rappresentanza dei partner;
- riconoscere i problemi e i conflitti;
- **attribuire le priorità, i tempi e le responsabilità per la loro gestione**;
- definire gli eventuali costi e spese;
- **documentare il processo di risoluzione.**

## 6. GESTIRE LA COLLABORAZIONE

---

### Concordare le procedure per le modifiche agli accordi della collaborazione

definire congiuntamente le **metodologie e gli strumenti** per gestire e formalizzare i cambiamenti della collaborazione, **compresa l'introduzione di nuovi partner**.

- le tipologie di eventi a cui legare la fine naturale e/o anticipata della collaborazione;
- **una metodologia per terminare la collaborazione**;
- un piano per l'eventuale proseguimento ed evoluzione della stessa.

### Concordare le regole di uscita anticipata e conclusione della collaborazione

### Formalizzare il contenuto delle condizioni dell'accordo di collaborazione

Tutti i documenti concordati tra i partner devono essere raccolti in un documento denominato **Piano di Gestione della Collaborazione**

## 7. MONITORARE E MIGLIORARE LA COLLABORAZIONE

---

### Monitorare la collaborazione

- i soggetti preposti al monitoraggio e alla misurazione;
- gli elementi da monitorare;
- gli indicatori da misurare;
- i metodi e i tempi di monitoraggio e misurazione che garantiscono la validità dei risultati;
- la forma di gestione e l'utilizzo dei dati per una eventuale revisione del Piano di Gestione della Collaborazione e modalità per la loro conservazione.

- all'innovazione tecnica e di processo,
- alla riduzione dei costi;
- all'efficienza organizzativa.

### Migliorare la collaborazione

## 8. CONCLUSIONE DELLA COLLABORAZIONE

---

### Valutare i risultati della collaborazione

- agli obiettivi raggiunti rispetto a quelli inizialmente concordati;
- ai successi ottenuti sui problemi incontrati;
- alle difficoltà che non sono state superate;
- agli aspetti positivi e negativi della collaborazione;
- all'insegnamento che ne è derivato;
- alle possibili future opportunità di collaborazione.

