



uni

UN MONDO FATTO BENE

La normazione integrata ed il modello di gestione collaborativa dell'attività d'impresa

by
Adarosa Ruffini



*“Muoversi insieme è un inizio
Rimanere insieme è un progresso
Lavorare insieme è un successo”*

Henry Ford

PERCHÉ LA COLLABORAZIONE D'IMPRESA ?

Quali sono
i suoi obiettivi
strategici?



- ➔ Irrobustire e rendere competitiva a livello europeo ed internazionale l'imprenditoria italiana
- ➔ Delineare e disseminare processi virtuosi per le imprese che la compongono
- ➔ Creare le condizioni per le quali le aziende possano raggiungere una sostenibilità d'eccellenza all'interno delle filiere nelle quali risultano implicate

Noi riteniamo che
la **collaborazione d'impresa** e
l'orientamento aziendale a far uso
di **modelli di partenariato**
sia la “chiave di volta” per raggiungere
questi obiettivi



CHE COS'E' LA COLLABORAZIONE D'IMPRESA ?

- ➔ È una metodologia **semplice e accessibile** di “fare impresa”.
- ➔ Prevede la collaborazione tra soggetti economici (imprese e/o organizzazioni)
- ➔ Si basa sull'applicazione di principi di **competenza / trasparenza / equità / responsabilità** nonché **fiducia e buona fede** tra i partner.
- ➔ Richiede la disponibilità a condividere e integrare competenze/risorse/tecnologie

CHE COSA IMPLICA LA COLLABORAZIONE D'IMPRESA ?

- ➔ L'adozione di un **approccio collaborativo** migliora un rapporto imprenditoriale già esistente attraverso la promozione di attività e comportamenti che aumentano il **valore aggiunto** per tutte le parti coinvolte.
- ➔ L'attuazione delle **relazioni collaborative** genera una vasta gamma di benefici che migliorano la competitività e le performance dei partner realizzando:
 - una migliore gestione dei costi
 - una maggiore efficienza delle risorse = **strategie delle scelte**
 - una più significativa gestione dei rischi
 - l'innovazione dei prodotti e dei servizi.

PERCHÉ LA NECESSITÀ DI UNA STRATEGIA NORMATIVA ? (la quale prevedesse ovviamente l'uso delle norme volontarie)

- A.** Le imprese hanno da sempre stipulato accordi di collaborazione di tutti i tipi i quali hanno spesso portato benefici ad una sola delle parti contraenti, quella che si trovava in posizione dominante.
- B.** Era quindi indispensabile creare degli standard (da certificarsi) che stabilissero la *compliance* dell'impresa alla collaborazione.
- C.** Il possesso inoltre della certificazione (del sistema di gestione collaborativo contenuto nello standard) rilasciata da un Organismo accreditato avrebbe attestato il “comportamento virtuoso” dell'impresa.

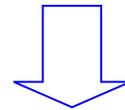
ISO TC 286 Collaborative business relationship management

ISO 44003:2021 - *Guidelines for micro, small and medium-sized enterprises on the implementation of the principles of collaborative business relationship management*

Poiché il tessuto economico dell'Italia e dell'Europa è rappresentato da **MPMI**, abbiamo offerto una risposta normativa nazionale che disciplinasse in modo maggiormente significativo la loro attività d'impresa.

e

abbiamo lanciato in **UNI** uno standard adeguato che strutturasse per queste realtà aziendali il modello della collaborazione d'impresa.



NOTA: UNI 11.500:2013 Sicurezza della società e del cittadino - Partenariati Pubblico Privato - Linee Guida per elaborare accordi di partenariato

IL MODELLO DI PARTENARIATO

1. INDIVIDUARE L'OBIETTIVO STRATEGICO
2. IDENTIFICARE I PARTNER
3. CONDIVIDERE LO SCOPO COMUNE
4. APPLICARE I PRINCIPI DI GOVERNANCE
5. IDENTIFICARE I PARAMETRI DELL'ACCORDO
6. PATTUIRE LE REGOLE DI RELAZIONE
7. CONCORDARE LE CLAUSOLE DELL'ACCORDO
8. FORMALIZZARE L'ACCORDO
9. REVISIONARE L'ACCORDO



Responsabilità

La responsabilità (qui intesa come “il dover rendere conto di qualcosa a qualcuno”) viene estesa oltre che sul piano giuridico anche a quello etico. Consiste nell’assicurare che le competenze siano univocamente attribuite a tutte le parti coinvolte nel sistema di relazioni di partenariato.

Equità

L’equità può essere definita come “presenza reale e percepita di obiettività” in modo che le condotte non incidano in modo difforme sui soggetti e/o organizzazioni.

Trasparenza

La trasparenza è la possibilità di accedere in tempo reale alle informazioni, nonché di assicurare la visibilità delle procedure e dei processi.

Competenza

La competenza è definita come la “dimostrata capacità di applicare conoscenze ed abilità”. Essa è anche riferita anche alla disponibilità di conoscenze gestionali e perizia tecnica nonché alla miglior gestione di tecnologie.

Le **MPMI** non sono consapevoli della significatività che gli standard hanno per il loro business.

Ciò a causa:

- ❑ della scarsa conoscenza della normazione volontaria
- ❑ della difficoltà di comprensione e applicazione degli standard
- ❑ dell'impossibilità di prendere parte alla loro elaborazione.

Il sostegno che il mondo della normazione offre alle MPMI si traduce spesso soltanto nell'elaborazione di documenti che spiegano alle piccole organizzazioni come interpretare ed utilizzare le norme (dimensionate per le grandi imprese).

Per la mole dei requisiti imposti, gli standard non possono essere applicabili tout court, ma solo utilizzati come linee guida e quindi senza la possibilità di accedere al meccanismo della certificazione.

Per consentire alle **MPMI** di inserirsi nel mercato in modo concorrenziale a parità di opportunità con le grandi imprese è stato quindi necessario fornire a queste minori realtà imprenditoriali norme adatte alle loro dimensioni.

***Nota:* Micro e Piccole imprese con meno di 50 addetti italiane rappresentano l'asse portante del sistema imprenditoriale italiano delle MPMI con il 78,7% di addetti (15 milioni di lavoratori)**

I VANTAGGI DELLO STANDARD

L'applicazione dello standard contribuisce quindi :

- alla diffusione della Cultura Collaborativa;
- all'accesso a risorse disponibili per il rilancio di aziende in periodi di crisi e non;
- alla condivisione dei costi e dei rischi;
- alla migliore resilienza ai cambiamenti del mercato;
- all'ottimizzazione dei servizi e delle qualità dei prodotti;
- alla stimolazione di creatività e innovazione;
- all'incremento del know-how aziendale;
- all'acquisizione e gestione di contratti/commesse a lungo termine.

A top-down view of approximately 15 hands of various skin tones and ages, all wearing business attire (suits, blouses, shirts), gripping a thick, light-colored rope. The hands are arranged in a circle, pulling the rope inward, which creates a tight, circular shape. The background is plain white.

La norma accompagna le **MPMI** in un processo
che consente alle imprese di costruire un
rapporto collaborativo forte e duraturo

L'etica della collaborazione

Inoltre, l'applicazione di questo modello di gestione

➔ permette all'imprenditore, che ovviamente persegue un profitto, di porre in essere anche una condotta regolata dall'impegno attivo nella realizzazione di uno sviluppo sostenibile dell'economia e della società civile (welfare economics)

e

➔ consente di qualificare l'organizzazione che esercita attività collaborativa in termini di: _____

REPUTAZIONE

giudizio esterno espresso dagli operatori del settore, clienti, fornitori, istituti di credito *et similia*

&

INTEGRITÀ

misura della capacità dell'organizzazione di mantenersi conforme e fedele alla propria reputazione



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

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.

Scelta dei partner

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 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.