



## PREMESSA

---

Di solito le **MPMI** non sono consapevoli della grande importanza che gli standard hanno per il loro business a causa:

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

## PREMESSA

---

**È necessario quindi consentire alle **MPMI** di inserirsi nel mercato in modo concorrenziale, rispettando i principi di equità e parità di opportunità con le grandi imprese, e di fornire a queste più piccole realtà imprenditoriali norme adatte alle loro dimensioni.**

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

## 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.**

## I VANTAGGI PER LE MPMI

---

L'applicazione dello standard contribuisce:

- 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.

## **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.