

LA **NORMAZIONE** A SUPPORTO DEL **PNRR**



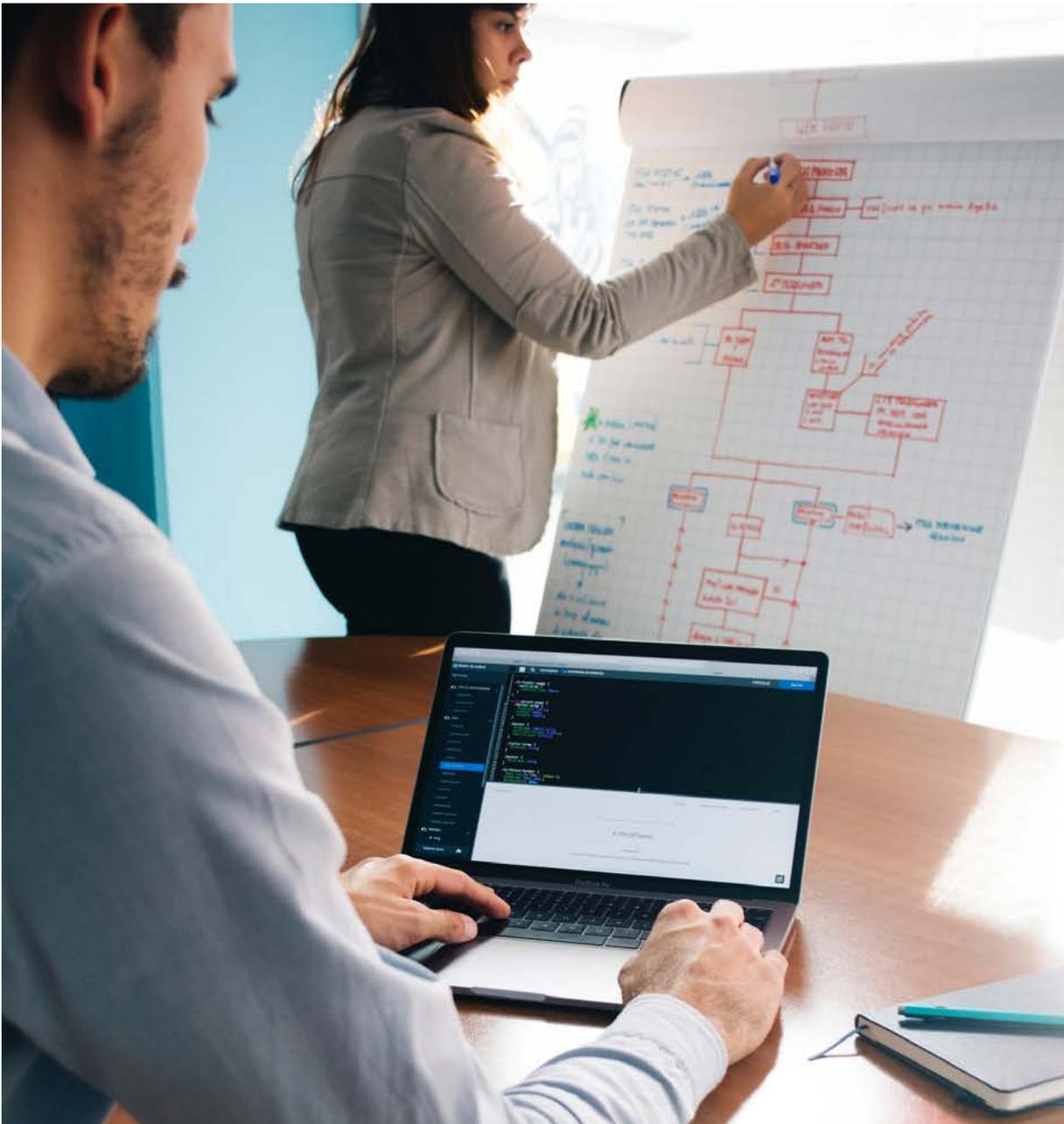
© UNI Ente Italiano di Normazione

www.uni.com

Tutti i diritti sono riservati. I contenuti possono essere riprodotti o diffusi a condizione che sia citata la fonte.

Progetto grafico, impaginazione e redazione dei testi a cura di Editoria UNI

Pubblicato nel mese di settembre 2022



Indice

1. Introduzione	3
2. Competenze e strumenti per i progetti	4
3. Bisogni di standardizzazione per il futuro	19

1. Introduzione

UNI e i suoi esperti del sistema CONFINDUSTRIA, in collaborazione con CROIL (Consulta Regionale degli Ordini degli Ingegneri della Lombardia), MIP (Graduate School of Business del Politecnico di Milano) e FEDERMANAGER ha avviato un tavolo di lavoro per pianificare diverse attività a supporto del Recovery Plan e del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), svolgendo la funzione di facilitatore e coordinando i lavori, ai quali hanno partecipato diversi rappresentanti¹ dei tre assi del progetto:

- industria;
- professioni;
- mondo accademico.

L'obiettivo del tavolo di lavoro è stato quello di analizzare le specifiche, i requisiti, le competenze necessarie e i bisogni dei progetti del Recovery Plan (e più in generale quelli europei), al fine di produrre una mappatura condivisa di tutte le esigenze in un luogo ufficiale e nello stesso tempo neutrale, capostipite della cosiddetta "Infrastruttura della Qualità Italiana". Tale mappatura vuole essere uno strumento di guida votato alla minimizzazione dei rischi di processo e gestione dei progetti, dall'inizio alla fine e anche in itinere, qualunque sia lo stato di avanzamento attuale dei progetti stessi.

Dopo un'accurata analisi di diversi documenti ufficiali e best practice, il tavolo di lavoro ha indentificato le **competenze** e gli **strumenti** necessari ad una **efficiente ed efficace gestione dei progetti europei**, identificando i principali standard a supporto. L'analisi è stata svolta tenendo in considerazione non solo ciò che già esiste, ma anche ciò che deve essere sviluppato all'interno degli standard UNI, CEN ed ISO.

Il documento è applicabile alla gestione di progetti o di programmi, intesi come un insieme di progetti e attività correlate gestiti in modo coordinato per raggiungere obiettivi strategici e benefici che non potrebbero essere ottenuti se fossero gestiti individualmente².

Il documento è rivolto a tutti gli stakeholder coinvolti direttamente o indirettamente nei progetti europei di ricerca e sviluppo, come le organizzazioni, le imprese, la pubblica amministrazione, i professionisti e i manager.

Il documento è in continuo aggiornamento e si presta a future azioni a supporto della gestione dei progetti europei, come la redazione di nuove norme tecniche o l'erogazione di specifici corsi di formazione.

1 Si ringraziano per la partecipazione: Augusto Allegrini, Stefano Calzolari, Davide Chiaroni, Massimo Deldossi, Santino Giglio, Giampiero Rellini Lerz, Marco Spinetto, Bruno Villani, Roberto Zappa

2 Centre of Excellence in PM2 (CoEPM2) and Council of the European Union GSC.SMART - Digital Services, PM2 Programme Management Guide 1.0 European Commission, Brussels, 2021

Il manager è un professionista interno all'organizzazione/impresa che ha la responsabilità di gestire le risorse assegnate controllando e/o dirigendo tutta o parte dell'attività di altri collaboratori verso il perseguimento degli obiettivi aziendali.

(Fonte: Federmanager)



2. Competenze e strumenti per i progetti

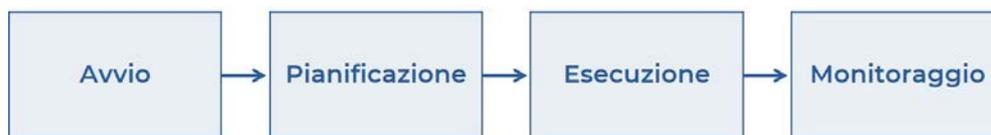
Un programma è un insieme di progetti pianificati per raggiungere obiettivi prefissati e tende anche ad avere una durata significativamente più lunga rispetto a un progetto singolo. I progetti possono essere correlati tra loro condividendo lo stesso pool di risorse, utilizzando gli stessi tool o condividendo gli stessi stakeholder. Tutti i progetti contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi comuni del programma e sono interdipendenti.

La gestione del programma è il processo di applicazione di conoscenze, abilità e azioni definite per raggiungere gli obiettivi e i benefici del programma stesso. La gestione e controllo del programma è fattore critico di successo per la buona gestione dei progetti e l'implementazione di una strategia realizzativa.

In generale, un progetto europeo deve:

- essere coerente con obiettivi e priorità del programma di finanziamento;
- essere coerente con l'agenda politica dell'UE (es. sviluppo sostenibile...);
- presentare un'idea e una soluzione innovativa rispondendo in maniera esaustiva alle esplicite richieste della Commissione e del Direttorato competente.

FASI DEL PROGRAMMA



FASI DEL PROGETTO



Le competenze di *project management* devono essere coerenti con la complessità del programma o del progetto in questione. Un aumento della complessità di progetto deve necessariamente prevedere delle competenze manageriali crescenti.

Le competenze e gli strumenti identificati per la fase “Gestione dell’intero progetto” sono necessarie in tutte le altre fasi.

È infine opportuno sottolineare che le competenze di *project management* cui si fa riferimento in questo documento e che dovrebbero rappresentare – in una prospettiva olistica – il vero bagaglio necessario ai *project manager* che avranno il compito di gestire programmi e progetti complessi come quelli del Recovery Plan sono quattro:

1. quelle “industriali” tradizionali, ossia la capacità di condurre progetti complessi sviluppando competenze avanzate di controlling, gestione del rischio e generazione di valore economico/ finanziario, che devono essere affiancate dalle
2. competenze “organizzative”, ossia la capacità di far accadere il cambiamento e di gestire sia dal punto di vista tecnico che comportamentale i processi decisionali,
3. quelle “comportamentali”, ossia le competenze di costruire e gestire relazioni efficaci, di gestire la diversità e l’interculturalità, di gestire team e processi creativi e, vista la necessità di rapidità nella “messa a terra” dei progetti,
4. le competenze “agili”, riconoscendo il reale grado di agilità richiesto dal progetto e dal programma in cui è inserito per modulare la gestione utilizzando strumenti tecnici ed organizzativi di nuova concezione.

NOTA 1 I prospetti che seguono, relativi alle fasi del progetto (da 0 a 4), contengono informazioni non esaustive.



FASE 0: GESTIONE DELL'INTERO PROGETTO (LIVELLO MANAGERIALE)

Attività:

- Gestione dell'intero progetto a livello manageriale

Competenze	Strumenti	Norme e prassi identificate (da prospetto 1)
<p>Competenze strategiche e sistemiche (mission, vision, strategia, politiche)</p> <p>Competenze organizzative e realizzative (progettazione, relazione cliente-fornitore, flessibilità, gestione del cambiamento, resilienza)</p> <p>Competenze di project management e risk management</p> <p>Competenze relazionali (ascolto, negoziazione)</p> <p>Competenze specialistiche (ICT, HR, finanziarie, sostenibilità, project management, legali, compliance)</p> <p>Competenze trasversali e soft skill: integrità, autorevolezza (leadership), autonomia, commitment (impegno e passione), motivazione delle persone, dialettica/argomentazione, trasferimento know-how, lavoro di gruppo, diagnosi e sintesi, innovazione, resilienza, capacità di delega, e-leadership, gestione e controllo della complessità, networking, comunicazione, decisione, complex problem solving, iniziativa, visione strategica di lungo termine, lavoro in team, pianificazione delle attività, orientamento al risultato, orientamento al cliente, sviluppo dei collaboratori, organizzazione del lavoro, ricerca dell'eccellenza, capacità relazionali.</p> <p>Leadership, engagement, team management</p> <p>Business continuity</p> <p>Responsabilità sociale</p>	<p>Strumenti di project e risk management</p> <p>Strumenti agili (SCRUM) e strumenti ibridi</p>	<p>Amministrazione, finanza e controllo</p> <p>Business continuity</p> <p>Competenze legali</p> <p>Complessità</p> <p>Compliance e governance</p> <p>Competenze HR</p> <p>Comunicazione</p> <p>Gestione del rischio</p> <p>Innovazione</p> <p>Negoziazione, relazioni commerciali</p> <p>Project management</p> <p>Qualità, strategia, competenze organizzative</p> <p>Resilienza</p> <p>Responsabilità sociale</p> <p>Sostenibilità</p>



FASE 1: AVVIO

Attività:

- Formulazione della proposta di programma
- Verifica di fattibilità (costi, tempi e risorse)
- Definizione degli obiettivi, benefici, budget e struttura di governance

Competenze	Strumenti	Norme e prassi identificate (da prospetto 1)
Competenze gestionali e amministrative (già incluse tra le competenze del manager) Competenze specifiche a supporto: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione interfunzionale • Ingegneria gestionale Gestione della documentazione	Strumenti di comunicazione (linguaggi, format)	Compliance e governance Comunicazione Documentazione e informazioni documentate

FASE 2: PIANIFICAZIONE

Attività:

- Definizione approccio di alto livello
- Definizione ruoli e responsabilità
- Identificazione stakeholder chiave
- Realizzazione e condivisione del piano di comunicazione con gli stakeholder, in relazione ai loro interessi, aspettative, influenze
- Realizzazione programma di implementazione (collega benefici a obiettivi strategici)
- Definizione attività
- Definizione risultati attesi da ogni attività

Competenze	Strumenti	Norme e prassi identificate (da prospetto 1)
Valutazione ex ante ed ex post del progetto Competenze "orizzontali" e "trasversali" Valutazione ex ante ed ex post del progetto	Nessuno strumento specifico individuato	Project management

FASE 2.1: ANALISI DEL BANDO

Attività:

Analisi del bando, in particolare:

- Obiettivi
- Tipologia delle attività finanziabili
- Budget complessivo e modalità di finanziamento (per es. programmi RIA vs programmi IA)
- Soggetti ammissibili
- Durata progetti
- Voci di costo ammissibili
- Documentazione richiesta
- Criteri di ammissibilità e punteggi di selezione
- Obblighi
- Modalità e scadenza di presentazione
- Contatti a supporto

Competenze	Strumenti	Norme e prassi identificate (da prospetto 1)
Identificazione opportunità (specialmente per le PMI) Facilitatori Comunicatori Networker Valutatori di skill (potrebbero provenire anche dalle associazioni di categoria)	Nessuno strumento specifico individuato	Comunicazione Project management

FASE 2.2: COLLEGAMENTO CON LE POLITICHE EU

Attività:

- Programma pluriennale di riferimento
- Linee guida e/o programma di lavoro annuale che forniscono ulteriori informazioni
- Altri documenti per inquadrare la posizione della Commissione Europea sulle varie politiche

Competenze	Strumenti	Norme e prassi identificate (da prospetto 1)
Competenze: adattive e flessibili	Norme adattive e flessibili	Documentazione e informazioni documentate Project management

FASE 2.3: COSTRUZIONE DELL'IDEA PROGETTUALE

Attività:

- Definizione dell'idea progettuale, per identificare e sviluppare i suoi contenuti in modo ampio, esteso e coerente con le specifiche richieste dal bando
- Analisi della situazione iniziale/contesto e identificazione di un problema/opportunità
- Analisi scenario competitivo, benchmarking, analisi multicriterio (delle alternative)
- Idea progettuale innovativa per risolvere il problema/cogliere opportunità
- Identificazione chiara degli obiettivi
- Definizione degli attori chiave (determinerà la costruzione del partenariato)
- Studio di fattibilità, per verificare coerenza degli obiettivi del progetto con conoscenze/strutture disponibili
- Verifica della sussistenza dei requisiti richiesti dal programma* e dei criteri di ammissibilità; analisi dei tempi di preparazione della proposta
- Analisi delle strategie per raggiungere gli obiettivi della proposta

* Eventuali informazioni possono essere richieste presso i funzionari UE o i punti di contatto nazionali (NCP).

Competenze	Strumenti	Norme e prassi identificate (da prospetto 1)
Valutazione ex ante ed ex post del progetto	Nessuno strumento specifico individuato	Project management

FASE 2.4: COSTITUZIONE DEL PARTENARIATO

Attività:

- Identificazione eventuale numero minimo di partner
- Provenienza geografica (rispetto del principio di transnazionalità)
- Tipologia: impresa, scuola, ONG, ente locale, associazione, SMI
- Attività assegnata: disseminazione, sperimentazione, management, policy maker/standardization, ecc.
- Ruolo: beneficiary (leader/participant), altre modalità di partecipazione (per es. external stakeholders). Il ruolo determina le attività e il budget ammissibili
- Ricerca di partner fidati (es. da progetti precedenti)

Competenze	Strumenti	Norme e prassi identificate (da prospetto 1)
Gestione del partenariato Gestione Proprietà industriale Advocacy Gestione delle reti di impresa Disseminazione	WBS	Comunicazione Gestione della proprietà industriale WBS Partenariato Project management Reti di impresa

FASE 2.5: IDENTIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ E DEFINIZIONE DEI TEMPI

Attività:

- Organizzazione della proposta progettuale (in capo principalmente al coordinatore)
- Definizione chiara e condivisa degli obiettivi, definizione delle modalità di lavoro (calendario meeting, condivisione documenti...)
- Identificazione dei Work Packages, macro attività che andranno dettagliate nelle singole task (coerenti con le specifiche del bando)
- Identificazione deliverable (concretizzazione dei task)
- GANNT per definire il programma di massima di attuazione del progetto: cosa, chi, quando

Competenze	Strumenti	Norme e prassi identificate (da prospetto 1)
Competenze: responsabili IT	Screening Valutazione Approfondimento Ottimizzazione dei tempi Informazioni documentate Sistemi interni di tracciatura (tempi, costi, attività, procedure interne), RACI per ogni fase	Competenze IT Documentazione e informazioni documentate Project management

FASE 2.6: SCRITTURA DEL PROGETTO

Attività:

- Allineamento al form richiesto dal bando
- Revisione in continuum della proposta con i partner di progetto
- Possibili collegamenti e sinergie con altri progetti in corso (es. condivisione risorse)

Competenze	Strumenti	Norme e prassi identificate (da prospetto 1)
Figure esterne di auditing, riesame, ecc.	Nessuno strumento specifico individuato	Audit, riesame Project management

FASE 2.7: IMPOSTAZIONE DEL BUDGET DI PROGETTO

Attività:

- Prima bozza del budget di progetto per ogni partner. Ipotizzare le persone coinvolte nel progetto, in modo coerente con le attività previste; calcolare i costi interni in modo coerente con i requisiti del bando (costo del personale, ammortamenti...)
- Negoziazione del budget con i partner di progetto per mantenere equilibrio nella proposta progettuale

Competenze	Strumenti	Norme e prassi identificate (da prospetto 1)
Competenze amministrative, contabili, economico-finanziarie	Nessuno strumento specifico individuato	Amministrazione, finanza e controllo Project management

FASE 2.8: PRESENTAZIONE (SUBMISSION) DELLA DOMANDA

Attività:

I form di presentazione della proposal includono in linea di massima i seguenti punti:

- Titolo del progetto ed eventuale acronimo
- Durata del progetto
- Sintesi del progetto
- Descrizione del contesto e dello stato dell'arte, identificazione delle problematiche, riferimento alle priorità del bando
- Obiettivo generale e obiettivi specifici del progetto
- Risultati attesi: in termini qualitativi e quantitativi, con riferimento a indicatori oggettivamente verificabili
- Attività previste: macro-azioni e sotto-azioni (Work Packages, Task, deliverable)
- Diagramma di GANTT
- Metodologia d'intervento
- Aspetti innovativi: metodologia, prodotti, approccio, partnership, ecc.
- Valore aggiunto del progetto a livello europeo: partnership, impatto dei risultati, contenuti e problematica, "replicabilità" in altri contesti europei ecc.
- Rischi e difficoltà
- Sostenibilità del progetto: after life

Competenze	Strumenti	Norme e prassi identificate (da prospetto 1)
Nessuna competenza specifica individuata	Replicabilità e scalabilità Analisi degli scostamenti e azioni correttive Valutazione efficacia Sistemi di gestione GEP (Gender Equality Plan)	Gender equality, diversity, inclusion Project management Qualità, strategia, competenze organizzative



FASE 3: ESECUZIONE

Attività:

- Richiesta di avvio dei progetti
- Report sullo stato dei progetti
- Coordinamento tra progetti
- Chiusura del programma
- Rapporto di fine programma (migliori pratiche, lezioni apprese, problematiche riscontrate e relative soluzioni implementate). Informazioni necessarie per programmi futuri

Competenze	Strumenti	Norme e prassi identificate (da prospetto 1)
Competenze di sistemi di gestione (es. PDCA, miglioramento continuo, informazioni documentate, gestione del cambiamento) Competenze di monitoraggio (control/cost accounting, matrici RAM, analisi di carico delle risorse) Valutazione ex ante ed ex post del progetto	Nessuno strumento specifico individuato	Amministrazione, finanza e controllo Documentazione e informazioni documentate Project management Qualità, strategia, competenze organizzative

FASE 3.1: GESTIONE DEL PROGETTO APPROVATO

Attività:

- Firma del Contratto (Grant Agreement)
- Meeting di avvio (Kick-off meeting)
- Sviluppo delle attività
- Meeting intermedi
- Raggiungimento degli obiettivi
- Meeting finale
- Definizione Steering Committee (in funzione della dimensione e dell'importanza del progetto) e struttura di Governance
- Coordinamento verso l'interno e l'esterno
- Comunicazione interna
- Comunicazione esterna (valutare i livelli di comunicazione: scientifico e divulgativo) - Interazioni con altri progetti
- Reportistica: Report periodico delle attività (in itinere durante il progetto, con le tempistiche concordate dal Grant)
- Rendicontazione finanziaria periodica (in itinere); fondamentale strutturarsi da un punto di vista organizzativo e amministrativo/finanziario
- Invio dei risultati di progetto (deliverables – in itinere)
- Invio del materiale di comunicazione
- Ricezione dei pagamenti fattore di rischio: ritardo nei pagamenti
- Eventuale distribuzione delle risorse finanziarie (coordinatore)
- Eventuali Audit

Competenze	Strumenti	Norme e prassi identificate (da prospetto 1)
Competenze trasversali contenute nelle altre fasi e specifiche per ogni singolo progetto	Nessuno strumento specifico individuato	Comunicazione Compliance e governance Project Management

FASE 4: MONITORAGGIO DEL PROGRAMMA

Attività:

- Raccogliere informazioni da programmi, attività e componenti del progetto attuali
- Fornire una visione accurata delle prestazioni del programma. Rivedere i dati di programmi/progetti come risultati, costi e prestazioni del programma, cambiamenti, rischi, problemi e lo stato delle azioni pianificate
- Gestione del cambiamento (tenere conto delle fluttuazioni esterne, specialmente in termini di tempi, costi, rischi e gestione degli stakeholder)
- Analizzare gli scostamenti rispetto agli obiettivi
- Identificare azioni correttive
- Comunicare le decisioni prese
- Rivedere regolarmente le metriche e gli obiettivi del programma e del progetto
- Valutare se il livello di monitoraggio è adeguato

Competenze	Strumenti	Norme e prassi identificate (da prospetto 1)
Capacità di riprogrammazione di risorse e tempi Relazione tra soggetti (stakeholder management) Change management Monitoraggio operativo e di alta direzione Riesame della direzione Capacità di implementazione delle azioni correttive Capacità di definire un Recovery Plan	Rete di comunicazione efficace	Change Management Documentazione e informazioni documentate Project Management



Prospetto 1 – Mappatura norme di competenze e strumenti

Competenze e strumenti	Standard
Amministrazione, finanza e controllo	<p>UNI/PdR 104:2021 Amministrazione, finanza e controllo - Attività e requisiti dei profili professionali responsabili dell'area amministrazione, finanza e controllo e indirizzi operativi per la valutazione di conformità</p> <p>UNI 11618:2016 Attività professionali non regolamentate - Esperto in controllo di gestione (Controller) - Requisiti di conoscenza, abilità e competenza</p>
Audit, riesame	<p>UNI EN ISO 19011:2018 Linee guida per audit di sistemi di gestione</p>
Business continuity	<p>UNI EN ISO 22301:2019 Sicurezza e resilienza - Sistemi di gestione per la continuità operativa – Requisiti</p> <p>UNI EN ISO 22313:2020 Sicurezza e resilienza - Sistemi di gestione per la continuità operativa - Guida all'utilizzo della ISO 22301</p> <p>UNI ISO/TS 22317:2019 Sicurezza e resilienza - Sistemi di gestione per la continuità operativa - Linee guida per l'analisi di impatto operativo (Business Impact Analysis - BIA)</p> <p>UNI ISO/TS 22332:2022 Sicurezza e resilienza - Sistemi di gestione per la continuità operativa - Linee guida per lo sviluppo di piani e procedure di continuità operativa</p>
Change management	<p>ISO/DTS 10020 Quality management systems - Organizational change management - Processes (pubblicazione prevista: agosto 2022)</p>
Competenze legali	<p>UNI/PdR 33:2017 Studi Legali - Principi organizzativi e gestione dei rischi connessi all'esercizio della professione</p>
Complessità	<p>UNI ISO/TS 22375:2019 Sicurezza e resilienza - Linee guida per il processo di valutazione della complessità</p>

Competenze e strumenti	Standard
<p>Compliance e governance</p>	<p>UNI ISO 37000:2021 Governance delle organizzazioni - Guida</p> <p>UNI ISO 37001:2016 Sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione - Requisiti e guida all'utilizzo</p> <p>UNI ISO 37301:2021 Sistemi di gestione della compliance - Requisiti con guida per l'utilizzo</p>
<p>Competenze IT</p>	<p>CWA 16458-1:2018 European ICT professionals role profiles - Part 1: 30 ICT profiles</p> <p>UNI 11621-1:2021 Attività professionali non regolamentate - Profili di ruolo professionale per l'ICT - Parte 1: Metodologia per la costruzione di profili di ruolo professionale per l'ICT basati sul sistema e-CF</p> <p>UNI 11621-2:2021 Attività professionali non regolamentate - Profili di ruolo professionale per l'ICT - Parte 2: Profili europei di ruolo professionale per l'ICT di "seconda generazione"</p> <p>UNI 11621-3:2021 Attività professionali non regolamentate - Profili di ruolo professionale per l'ICT - Parte 3: Profili di ruolo professionale relativi alle professionalità operanti nel web</p> <p>UNI 11621-4:2017 Attività professionali non regolamentate - Profili professionali per l'ICT - Parte 4: Profili professionali relativi alla sicurezza delle informazioni</p> <p>UNI 11621-5:2018 Attività professionali non regolamentate - Profili professionali per l'ICT - Parte 5: Profili professionali relativi all'informazione geografica</p> <p>UNI 11621-6:2021 Attività professionali non regolamentate - Profili di ruolo professionale per l'ICT - Parte 6: Profili di ruolo professionale relativi alla gestione delle metriche e alla misurazione ICT</p> <p>UNI 11506:2021 Attività professionali non regolamentate - Figure professionali operanti nel settore ICT - Requisiti per la valutazione della conformità delle conoscenze, abilità, autonomia e responsabilità per i profili professionali ICT basati sul modello e-CF</p> <p>UNI EN 16234-1:2020 e-Competence Framework (e-CF) - Framework comune europeo per i professionisti ICT in tutti i settori - Parte 1: Framework (modello di riferimento)</p> <p>UNI/TR 11767:2020 Allineamento delle norme UNI 11621-2 e UNI 11648 relativamente alla figura professionale di project manager</p> <p>UNI 11697:2017 Attività professionali non regolamentate - Profili professionali relativi al trattamento e alla protezione dei dati personali - Requisiti di conoscenza, abilità e competenza</p>

Competenze e strumenti	Standard
Competenze HR	<p>UNI 11803:2021 Attività professionali non regolamentate - Profili professionali della funzione Risorse Umane delle organizzazioni - Requisiti di conoscenza, abilità, autonomia e responsabilità</p> <p>UNI ISO 10018:2020 Gestione per la qualità - Linee guida per la partecipazione attiva delle persone</p>
Comunicazione	<p>UNI 11483:2021 Attività professionali non regolamentate - Comunicatore professionale - Requisiti di conoscenza, abilità e livelli di autonomia e responsabilità</p>
Documentazione e informazioni documentate	<p>UNI ISO 10013:2021 Sistemi di gestione per la qualità - Guida per le informazioni documentate</p> <p>UNI/PdR 76:2020 Documentazione di progetto - Linee guida di supporto alle imprese beneficiarie di incentivi europei, nazionali, regionali e provinciali: la "fascicolazione della documentazione di progetto"</p>
Gender equality, diversity, inclusion	<p>UNI/PdR 125:2022 Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere che prevede l'adozione di specifici KPI (Key Performances Indicator - Indicatori chiave di prestazione) inerenti alle Politiche di parità di genere nelle organizzazioni</p> <p>UNI ISO 30415:2021 Gestione delle risorse umane - Diversità e inclusione</p>
Gestione del rischio	<p>UNI ISO 31000:2018 Gestione del rischio - Linee guida</p>
Gestione della proprietà industriale	<p>UNI EN ISO 56005:2021 Gestione dell'innovazione - Strumenti e metodi per la gestione della proprietà intellettuale - Guida</p>
Innovazione	<p>UNI 11814:2021 Attività professionali non regolamentate - Figure professionali operanti nell'ambito della gestione dell'innovazione - Requisiti di conoscenza, abilità, autonomia e responsabilità</p> <p>UNI EN ISO 56002:2021 Gestione dell'innovazione - Sistema di gestione dell'innovazione - Guida</p> <p>UNI EN ISO 56003:2021 Gestione dell'innovazione - Strumenti e metodi per le partnership per l'innovazione - Guida</p>

Competenze e strumenti	Standard
<p>Negoziazione, relazioni commerciali</p>	<p><u>UNI/PdR 59:2019</u> Attività di negoziazione - Processo delle attività di negoziazione, requisiti del negoziatore e indirizzi operativi per la valutazione di conformità</p> <p><u>UNI ISO 44001:2019</u> Sistemi di gestione delle relazioni commerciali collaborative - Requisiti e contesto</p>
<p>Partenariato</p>	<p><u>UNI EN ISO 22397:2018</u> Sicurezza della società - Linee guida per stabilire accordi di partenariato</p> <p><u>UNI 11500:2013</u> Sicurezza della società e del cittadino - Partenariati Pubblico Privato - Linee guida per elaborare accordi di partenariato</p> <p><u>UNI 11850:2022</u> Collaborazione d'impresa - Requisiti per instaurare e gestire rapporti collaborativi per le Micro, Piccole e Medie Imprese (MPMI)</p> <p><u>UNI ISO/TR 44000:2020</u> Principi per una gestione di successo delle relazioni commerciali collaborative</p> <p><u>UNI ISO 44001:2019</u> Sistemi di gestione delle relazioni commerciali collaborative - Requisiti e contesto</p> <p><u>UNI ISO 44002:2020</u> Sistemi di gestione delle relazioni commerciali collaborative - Linee guida sull'implementazione della norma ISO 44001</p>



Competenze e strumenti	Standard
<p>Project management</p>	<p><u>UNI 11648:2016</u> Attività professionali non regolamentate - Project manager - Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza</p> <p><u>UNI ISO 21500:2021</u> Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio - Contesto e concetti</p> <p><u>UNI ISO 21502:2021</u> Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio - Guida alla gestione dei progetti</p> <p><u>UNI ISO 21503:2021</u> Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio - Guida alla gestione dei programmi</p> <p><u>ISO 21504:2022</u> Project, programme and portfolio management - Guidance on portfolio management</p> <p><u>UNI ISO 21505:2021</u> Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio - Raccomandazioni per la governance</p> <p><u>UNI ISO/TR 21506:2021</u> Gestione dei progetti, programmi e portfolio - Vocabolario</p> <p><u>UNI ISO 21508:2021</u> Gestione del valore appreso nella gestione di progetti e programmi</p>
<p>Qualità, strategia, competenze organizzative</p>	<p><u>UNI EN ISO 9000:2015</u> Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e vocabolario</p> <p><u>UNI EN ISO 9001:2015</u> Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti</p> <p><u>UNI EN ISO 9004:2018</u> Gestione per la qualità - Qualità di un'organizzazione - Linee guida per conseguire il successo durevole</p> <p><u>UNI ISO 10014:2021</u> Sistemi di gestione per la qualità - Gestire un'organizzazione per ottenere i risultati della qualità - Linee guida per la realizzazione di benefici economici e finanziari</p> <p><u>UNI ISO 10006:2018</u> Sistemi di gestione per la qualità - Linee guida per la gestione per la qualità nei progetti</p> <p><u>UNI EN 12973:2020</u> Gestione del valore</p> <p><u>UNI 10459:2017</u> Attività professionali non regolamentate - Professionista della Security - Requisiti di conoscenza, abilità e competenza</p>

Competenze e strumenti	Standard
Resilienza	UNI ISO 22316:2019 Sicurezza e resilienza - Resilienza organizzativa - Principi e caratteristiche
Responsabilità sociale	UNI EN ISO 26000:2020 Guida alla responsabilità sociale
Reti di impresa	UNI/PdR 121:2021 Impresa 4.0 - Linee guida per la gestione dell'innovazione nelle PMI e nelle Reti di Imprese
Sostenibilità	<p>UNI EN ISO 14001:2015 Sistemi di gestione ambientale - Requisiti e guida per l'uso</p> <p>UNI/PdR 109.1:2021 Attività professionali non regolamentate: profili professionali nell'ambito della sostenibilità - Parte 1: Sustainability manager, Sustainability Practitioner - Requisiti di conoscenza, abilità, responsabilità e autonomia</p> <p>UNI/PdR 109.2:2021 Attività professionali non regolamentate: profili professionali nell'ambito della sostenibilità - Parte 2: Sustainability & CSR Auditor, SDG Action Manager, SDG User - Requisiti di conoscenza, abilità, responsabilità e autonomia</p>
WBS	UNI ISO 21511:2021 Work breakdown structures (WBS) per la gestione dei progetti e dei programmi



3. Bisogni di standardizzazione per il futuro

Il processo di mappatura delle norme nazionali, europee e internazionali ha fatto emergere alcune competenze e strumenti non ancora direttamente trattati dalla normazione tecnica:

- strumenti agili (SCRUM) e strumenti ibridi;
- strumenti di comunicazione (linguaggi, format);
- sviluppo di soft skill;
- competenze digitali:
 - a supporto dell'attività di gestione di progetti;
 - dedicate alle azioni tecnologiche identificate dalla Commissione Europea, come: Intelligenza Artificiale, High Performance Computing (HPC) e Data Strategy;
 - legate al passaggio da network a platform;
Nota: giova osservare che il "network" è perlopiù caratterizzato da comunicazioni e interrelazioni spontanee tra i "nodi" della rete, che utilizzano liberamente i mezzi informatici e le nuove tecnologie, interagendo tra loro secondo le esigenze del momento e senza modalità prefissate. Una "platform", invece, è una evoluzione organizzata del network, dove vengono codificati linguaggi e regole di accesso e di partecipazione, per conseguire obiettivi prefissati attraverso un opportuno coordinamento. Si ritiene che progetti complessi, come quelli del PNRR affrontati in questo documento, possano trovare in apposite "platform" – da costruire ad hoc – innovativi ambienti/strumenti di gestione, nella logica della transizione digitale in atto.
- norme e competenze adattive e flessibili;
- implementazione di modelli di innovazione diffusa (open innovation) finalizzati alla crescita delle imprese e le relative azioni operative (e.g. hackathon).

Questi temi, saranno oggetto di valutazione all'interno degli organi competenti, per valutare la fattibilità di progetti di norma che trattino i temi sopraelencati.

- il "giusto" quadro di politiche e di regolamentazione



UNI Ente Italiano di Normazione

Membro italiano CEN e ISO

Via Sannio, 2 - 20137 Milano (sede legale)
Via del Collegio Capranica, 4 - 00186 Roma
Tel. 02 700241 - uni@uni.com

www.uni.com



[normeUNI](https://www.linkedin.com/company/normeUNI)



[Un mondo fatto bene](https://www.facebook.com/Unmondofattobene)



[@normeUNI](https://twitter.com/normeUNI)



[@formazioneUNI](https://twitter.com/formazioneUNI)



[normeUNI](https://www.youtube.com/channel/UCnormeUNI)



[slideshareUNI](https://www.slideshare.net/slideshareUNI)