



## Posizione APCO su “Consulenza e Pubblica Amministrazione”

Settembre 2013

### La dinamica domanda/offerta nella realtà italiana

Il recente Position Paper di Assoconsult sulla consulenza nella Pubblica Amministrazione ha il pregio di riaffermare una verità spesso bistrattata e dimenticata: la consulenza di direzione è una leva di sviluppo e modernizzazione per il settore pubblico. Nelle economie avanzate la consulenza svolge un ruolo fondamentale di innovazione e trasformazione del sistema economico e produttivo, pubblico e privato.

I dati di confronto con altri paesi europei sono esplicativi ed evidenti.

L'analisi svolta nel Position Paper evidenzia anche come alla voce “consulenza” della contabilità di stato vengano inserite spese che fanno riferimento a prestazioni professionali diverse dalla consulenza di direzione, spesso non ben comprensibili o giustificabili, e spesso di qualità e trasparenza dubbie

In sostanza, la spesa reale in consulenza di direzione è molto ridotta.

Vi sono però alcune integrazioni al documento che come Apco riteniamo utili avanzare per meglio inquadrare e definire il rapporto del settore pubblico italiano con la consulenza e proporre una rinnovata collaborazione.

Il Paper Assoconsult sostiene la tesi che la consulenza ideale per il settore pubblico sia fornita solo da società di consulenza di medie/grandi dimensioni: questo è vero, se è vero, per grandi iniziative di cambiamento in grandi realtà, ma non è una verità generale. Inoltre l'esperienza di molti Raggruppamenti Temporanei di Impresa testimonia della positiva collaborazione tra società di consulenza di differenti dimensioni e reti di imprese di consulenza anche di dimensioni limitate. Ma soprattutto noi riteniamo che anche i singoli professionisti che operino come liberi professionisti sia che siano inseriti in piccole/medie e in grandi società, siano portatori di un valore significativo e specifico per il cliente pubblico.

La nostra opinione è sostenuta, oltre che dall'evidenza empirica, da tre considerazioni di fondo:

- la competenza specialistica e la specifica esperienza che in molti casi il professionista o la piccola società possono dare sono elementi distintivi e qualificanti, spesso fondamentali per il successo del progetto consulenziale;
- in particolare bravi professionisti sono il cuore di una offerta di qualità di cui la Pubblica Amministrazione ha bisogno, apportando competenze specifiche, relazionali, di project management e soprattutto di abilitazione della dirigenza pubblica

**APCO - Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Management**

Organizzazione operante ai sensi della Legge 4/2013

Corso Venezia, 49 - 20121 Milano (MI) - Tel. +39 02 7750449 - Fax +39 02 7750480

[www.apcoitalia.it](http://www.apcoitalia.it) [info@apcoitalia.it](mailto:info@apcoitalia.it)

C. F. e P. Iva: 13029740159



- la modalità di collaborazione che con la piccola impresa o con il libero professionista qualificato e certificato può diventare molto “fiduciaria” e essere di reale sostegno nel quotidiano al pubblico dirigente e al pubblico amministratore;

Sarebbe assai pericoloso se passasse l’assimilazione fra consulenti con cui vengono denominati funzionari, dirigenti, pensionati pubblici o altri soggetti che ricevono incarichi di “consulenza” (una espressione giuridica per indicare un rapporto contrattuale diverso da quello da dipendente) e consulenti professionisti che svolgono una professione specifica e pregiata, talvolta anche certificata (come gli iscritti ad Apco quelli in possesso della qualificazione CMC)

Inoltre l’esperienza mostra la necessità di un’equilibrio dimensionale tra cliente e fornitore; la società di consulenza da 500 dipendenti può andar bene (da sola o in RTI con le medio-piccole) per un Ministero da 20.000 persone ma non per un comune con anche 1000 dipendenti.

Quando parliamo di PA occorre fare riferimento ad una molteplicità di “organizzazioni” che non sono soli i grandi ministeri centrali, le grandi Regioni o le grandi città. Una grande parte delle amministrazioni pubbliche è rappresentato da strutture organizzative di dimensioni non elevate, spesso più bisognose di consulenza di management rispetto al grande ministero; amministrazioni che hanno bisogno di interagire con consulenti che siano in grado di rapportarsi su un piano di collaborazione individuale non solo tecnica ma anche empatica e flessibile, altamente personalizzata. Modalità che è tipica del servizio offerto dal consulente singolo o dalla piccola società, ma che la grande società fatica invece ad offrire per cultura e per modello di funzionamento.

In altri termini non crediamo debba essere confusa la giusta critica alla dispersione e frammentazione economica e produttiva del settore, con il contributo che può dare il professionista o la piccola società.

Noi crediamo che il mondo della PA di medie e piccole dimensioni abbia un enorme bisogno di consulenza e che questa possa essere offerta loro da consulenti che operano anche in realtà medio/piccole. Il nodo è la qualità dell’offerta consulenziale non la dimensione della società.

## **Il concetto di professionista**

Vi è una domanda di fondo su cui come consulenti dobbiamo iniziare/tornare ad interrogarci: chi è il consulente? E’ evidente che la consulenza di management è ormai una industry con regole, prassi e competenze proprie, ma l’esigenza di dare sempre valore ai nostri clienti, acuita da questo momento di crisi, ci deve far tornare a riflettere sulla figura del consulente.

Noi crediamo che il consulente sia un professionista, inteso secondo quanto riportato dalla legge 4/2013, *Disposizioni in materia di professioni non organizzate*.

L’articolo 1 al comma 2 recita: “*Ai fini della presente legge, per «professione non organizzata in ordini o collegi», di seguito denominata «professione», si intende l’attività economica, anche organizzata, volta alla prestazione di servizi o di opere a favore di terzi, esercitata abitualmente e prevalentemente mediante lavoro intellettuale, o comunque con il concorso di questo, con esclusione delle attività riservate per legge a soggetti iscritti in albi o elenchi ai*

**APCO - Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Management**

Organizzazione operante ai sensi della Legge 4/2013

Corso Venezia, 49 - 20121 Milano (MI) - Tel. +39 02 7750449 - Fax +39 02 7750480

**[www.apcoitalia.it](http://www.apcoitalia.it) [info@apcoitalia.it](mailto:info@apcoitalia.it)**

C. F. e P. Iva: 13029740159



*sensi dell'art. 2229 del codice civile, delle professioni sanitarie e delle attività e dei mestieri artigianali, commerciali e di pubblico esercizio disciplinati da specifiche normative.”*

Sempre l'articolo 1 al comma 5 recita: *“La professione è esercitata in forma individuale, in forma associata, societaria, cooperativa o nella forma del lavoro dipendente.”*

Come si vede il nostro mondo rientra in pieno in queste definizioni. Vi sono quindi degli adempimenti previsti dalla legge da rispettare.

Ma al di là del seppur importante e vincolante aspetto legislativo, vi è una riflessione sul modello di consulenti che vogliamo assumere come riferimento: *dipendenti qualificati che danno servizio di consulenza o professionisti che danno servizio di consulenza*. Forse non esiste una risposta univoca e forse esistono e possono coesistere modelli diversi, ma questo punto deve essere chiaro e dichiarato, per rispetto del cliente e delle risorse coinvolte.

Noi crediamo che il valore del singolo professionista sia un elemento centrale in molta parte dei progetti di consulenza, con figure professionali in grado di dare sicurezza al cliente in ogni momento, assicurando quel valore fiduciario che solo realizza il vero valore del progetto consulenziale. Questo ha ancora più significato verso la PA, dove vi è spesso una ridotta abitudine ad interagire con la consulenza e si possono creare pericolosi equivoci qualora le risposte non siano chiare e contestualizzate.

La nostra simpatia va quindi al modello *professionisti che danno servizio di consulenza*, visto non come esclusivo ed unico approccio al mercato, ma certamente come quello che lo qualifica e lo apre.

Vale la pena in proposito di praticare ogni tanto quel benchmarking che suggeriamo ai nostri clienti e di riflettere sul modello adottato dalle società di ingegneria, composte da professionisti, con legami contrattuali diversificati (anche di lavoro dipendente) e dove è il professionista con la propria firma che si assume la responsabilità del prodotto fornito al cliente.

Con riferimento all'Osservatorio sul Management Consulting 2012/2013 siamo convinti che rispetto all'alternativa fra Management Innovators e Management Services Providers, il futuro della consulenza che vuole crescere ed aprire nuovi mercati di valore sia quindi la prima opzione e che in questa opzione vi sia uno spazio specifico per i consulenti individuali e per le piccole/medie società.

## **La qualità dell'offerta consulenziale**

E' innegabile che esista un problema di qualità dell'offerta consulenziale nel settore pubblico. E' un tema di cui noi siamo ben consci, ed è di particolare rilievo nel settore della PA, anche per i complessi sistemi di acquisto ben evidenziati nel documento Assoconsult e le conseguenti logiche spersonalizzate di gestione del progetto, ma è qualcosa che ostinatamente come industry sembriamo voler ignorare. Troppe volte la forza commerciale (spesso basata anche su sistemi relazionali) rompe la corretta dinamica cliente-fornitore ed impone progetti consulenziali non necessari, fornisce risorse non qualificate, produce deliverable di scarsa qualità tecnica.

Come industry della consulenza dobbiamo affrontare in maniera seria il tema della qualità dell'offerta, dobbiamo aiutare il mondo pubblico a migliorare il processo di scelta del consulente, ma dobbiamo anche dare garanzia della relazione professionale su cui il cliente investirà.

Il brand, le referenze, la storia, aiutano ma non sono sufficienti.

**APCO - Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Management**

Organizzazione operante ai sensi della Legge 4/2013

Corso Venezia, 49 - 20121 Milano (MI) - Tel. +39 02 7750449 - Fax +39 02 7750480

[www.apcoitalia.it](http://www.apcoitalia.it) [info@apcoitalia.it](mailto:info@apcoitalia.it)

C. F. e P. Iva: 13029740159



Deve contare altrettanto la reputazione dei singoli, basata su lavori ben fatti, qualificazioni di vario genere, su modalità di collaborazione non confusive delle diverse responsabilità, ma attente alla relazione e alla specificità dei contesti.

I dati dell'Osservatorio evidenziano la grande quantità di consulenti operanti sul mercato, non tutti qualificati a prescindere dalla dimensione. Occorre fornire ai nostri clienti del settore pubblico strumenti di valutazione e scelta della consulenza, che diano maggiori garanzie che il loro specifico progetto riceverà la massima attenzione ed andrà a buon fine. Il cliente è interessato al suo progetto di quel momento, non gli interessa la statistica: gli interessa che il suo progetto abbia successo e porti i risultati attesi e concordati. Gli interessa avere garanzia che le risorse che saranno sul suo progetto abbiano veramente le competenze richieste e siano le risorse più adatte.

La già citata legge 4/2013 fornisce spunti interessanti, istituendo un registro delle associazioni professionali che rilasciano attestati di qualità, cioè che valutano e qualificano i loro iscritti. APCO, con orgoglio, rientra fra queste. Questo può ad esempio aiutare il cliente a valutare l'esperienza e la competenza del possibile consulente.

Un altro aiuto lo può fornire il nuovo standard Europeo EN 16114 – Management Consultancy Services. La norma propone uno standard di riferimento per la gestione della relazione cliente-consulente: dalla fase del primo contatto che si conclude con l'offerta-contratto, alla chiusura del progetto e alla valutazione delle reciproche attese-soddisfazioni. La norma esplicitamente dichiara: *“The aim of this standard is to improve transparency and understanding between clients and Management Consultancy Service Providers (MCSPs). This should lead to better results from consultancy projects and reduce barriers to cross-border trade in management consultancy services”*. Si pone quindi come un aiuto a noi consulenti nell'esprimere in maniera chiara, comprensibile e, almeno parzialmente, codificata, la nostra impostazione progettuale; ai clienti nel dialogare con la consulenza disponendo di un “vocabolario” interpretativo. Altre norme, a questa ispirata, sono in via di elaborazione da parte di UNI

Possono esistere anche altre strumentazioni utili a qualificare l'offerta consulenziale, dalle certificazioni internazionali (es. CMC - Certified Management Consultant rilasciato da ICMCI) alle certificazioni di parte terza secondo norme UNI, all'adesione volontaria a codici etici e di comportamento.

La scelta strategica e qualificante è però iniziare ad affrontare il problema. Solo se riusciremo a dare fiducia ai compratori della PA e forniremo stabilmente prestazioni di qualità, potremo poi auspicare e pretendere la crescita di questo mercato.

## Verso il futuro

La PA può e deve diventare un mercato di rilievo per la consulenza, nello stesso tempo la consulenza può e deve essere una risorsa fondamentale per l'ammodernamento della PA e lo sviluppo del paese.

Dobbiamo certamente chiedere forti miglioramenti da parte della domanda, e sono giuste le richieste sulle semplificazioni dei bandi gara, ma noi consulenti dobbiamo porre il nostro cliente pubblico al centro e costruire servizi mirati e coerenti. Dobbiamo coglierne le esigenze e le caratteristiche e dare risposte adeguate; non è possibile un approccio *product-out* che chieda

**APCO - Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Management**

Organizzazione operante ai sensi della Legge 4/2013

Corso Venezia, 49 - 20121 Milano (MI) - Tel. +39 02 7750449 - Fax +39 02 7750480

[www.apcoitalia.it](http://www.apcoitalia.it) [info@apcoitalia.it](mailto:info@apcoitalia.it)

C. F. e P. Iva: 13029740159



sostanzialmente di accettare modelli di servizio adatti a compratori privati, spesso con più abitudine all'utilizzo della consulenza.

Dobbiamo costruire modelli di servizio che diano sicurezza ed empatia ai nostri compratori, che riconoscano specificità e vincoli del settore, che consentano alla consulenza di diventare partner accettata ed apprezzata nel quotidiano da tutta la piramide degli interlocutori della PA.

In altri termini non crediamo che tutte le colpe della scarso utilizzo della consulenza da parte della PA non siano solo una responsabilità della PA. Molto dipende da come le società di consulenza e noi consulenti l'abbiamo affrontata finora. Non riconoscendone le specificità e spesso trattandola come un mercato complementare, di basse richieste, regolato solo da contratti e da logiche amministrative, senza l'esigenza di creare fiducia e fidelizzazione nella relazione: spesso il mercato su cui scaricare le nostre inefficienze, addestrare i nuovi consulenti e fare flessibilità per le nostre aziende e non per il cliente.

Solo ponendo il cliente del settore pubblico al centro, con tutte le sue caratteristiche e le sue debolezze, e costruendo un servizio di qualità, rispettoso e bilanciato potremo con forza e serenità crescere e far crescere il settore pubblico e, indirettamente ma non troppo, il Paese.

**APCO - Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Management**

Organizzazione operante ai sensi della Legge 4/2013

Corso Venezia, 49 - 20121 Milano (MI) - Tel. +39 02 7750449 - Fax +39 02 7750480

**[www.apcoitalia.it](http://www.apcoitalia.it) [info@apcoitalia.it](mailto:info@apcoitalia.it)**

C. F. e P. Iva: 13029740159