

# PROGRAMMA TRIENNALE 2017-2020

PROPOSTA PER LA CANDIDATURA ALLA PRESIDENZA APCO

*Ciascuno di noi può contribuire ad elevare la professione di  
management consultant ad un nuovo livello di eccellenza*

## Sommario

Executive Summary .....	3
1. Analisi del contesto di riferimento .....	4
2. Principi guida e valori .....	8
3. Promozione e sviluppo dell'Associazione.....	10
4. L'organizzazione .....	12
4.1. Ambito nazionale.....	12
4.2. Delegazioni territoriali.....	12
4.3. Community of Practice .....	13
5. I Soci al centro .....	15
5.1. Sviluppo professionale e formazione .....	15
5.2. Qualificazione professionale .....	16
5.3. Servizi ai Soci .....	16
6. Relazioni esterne .....	17
6.1. Rapporti con enti esterni.....	17
6.2. Relazioni internazionali .....	17
7. Marketing e comunicazione .....	18

## Executive Summary

Il presente documento illustra la proposta di programma del triennio 2017-2020 di APCO, l'Associazione Professionale Nazionale dei Consulenti di Management, elaborata da Cesara Pasini per la candidatura a Presidente dell'Associazione, come previsto dallo Statuto e dai Regolamenti vigenti.

La professione di consulente di management è molto ampia e, nel tempo, si è sviluppata lungo tre direttrici principali: la pratica del consulting in sé, quella funzionale, legata all'ambito dell'azienda o dell'ente in cui si esercita l'attività, e quella del settore economico in cui vengono svolti gli incarichi di consulenza.

Conseguentemente, per la stesura del programma è stata fatta un'analisi approfondita del mercato della consulenza di management in Italia in modo da comprenderne i volumi, i soggetti, gli ambiti di maggiore sviluppo e innovazione e le tendenze dei settori macroeconomici.

Ne è emerso un quadro caratterizzato oggi da una crescita dei volumi di attività e del fatturato complessivo, seppur lenta rispetto al periodo pre-crisi, con uno scenario molto frammentato con la prevalenza di poche aziende di grandi dimensioni e un numero rilevante di professionisti distribuiti nelle medie, piccole e microimprese. L'area di intervento più richiesta dal mercato italiano è quella Funzionale, che comprende IT, Operation e Marketing, seguita dall'area Finance e Risk Management, Strategia e Risorse Umane, che comprende il Change Management e la Formazione. A fare da volano della crescita del settore è la consulenza nei contesti di digitalizzazione, mentre si rivela un fenomeno emergente quello della sostenibilità.

A tal proposito, l'attenzione crescente verso i temi di responsabilità sociale delle imprese e dei principi di condotta professionale ha toccato anche il settore della consulenza di management, nel quale si osserva, come elemento di innovazione interna, l'adozione di codici etici. Anche APCO, che ha operato in questa direzione, proseguirà nell'impegno di promozione del proprio codice etico, aggiornando e migliorando la definizione e la diffusione di standard qualitativi e comportamentali per la professione della consulenza di management.

In questo contesto, il programma triennale presenta la strategia di sviluppo e crescita dell'Associazione, basata su un modello a rete che si instaura intorno alla struttura centrale nazionale, facendo perno sulle delegazioni territoriali e le community of practice, mediante un sistema di relazioni attivate dai soci con un approccio "multistakeholder".

Sono proprio i soci al centro degli obiettivi del programma, con particolare riferimento al riconoscimento dell'identità del consulente di management, alla crescita e alla qualificazione professionale e ai servizi rivolti ai soci stessi.

Le relazioni esterne rappresentano ulteriori ambiti del programma, sia a livello locale sia a livello nazionale e internazionale allo scopo di raggiungere capillarmente i molteplici portatori di interesse.

Marketing e comunicazione sono considerati elementi chiave per lo sviluppo e la crescita dell'Associazione e viene proposta una strategia che si fonda sull'utilizzo di strumenti web evoluti per la diffusione dell'informativa al pubblico e l'uso di una piattaforma di collaboration che, oltre alle modalità tradizionali, offra ai soci nelle delegazioni e nelle community of practice, spesso situati in località diverse, anche lontane tra loro, modalità efficaci di interazione.

La ricorrenza del cinquantesimo di fondazione di APCO, infine, è intesa come circostanza foriera di nuove idee e iniziative di promozione e sviluppo dell'Associazione.

## 1. Analisi del contesto di riferimento

La consulenza di management è un mondo in rapida evoluzione in cui nuove discipline, competenze e capacità vengono continuamente integrate nella professione. I suoi confini si allargano e si trasformano continuamente, creando una rete di business sempre più vasta che copre un così ampio spettro di settori che solo pochi anni fa non erano stati ancora immaginati. Oggi più che mai il mondo si trova in uno stato di cambiamento accelerato senza sosta, in cui le barriere di entrata e uscita dalla professione sono diventate sempre più basse. La sfida dei consulenti di management è quella di saper cogliere dal cambiamento un vantaggio per la propria crescita professionale, per quella dei propri clienti e del sistema socio economico.

In questo contesto, il settore della consulenza in sé continua ad evolversi. Appaiono sul mercato nuovi attori e nuovi servizi che modificano lo status quo e determinano il riassetto di molte organizzazioni storiche, tramite fusioni o acquisizioni, con nuove strutture finanziarie indispensabili per continuare ad essere competitivi sul mercato. I processi di globalizzazione hanno portato ad un ripensamento “in grande”, sia della consulenza di management sia della clientela e anche per le organizzazioni più piccole si è reso necessario ricercare delle possibili partnership e sviluppare delle reti di imprese per essere nelle condizioni di supportare gli obiettivi di internazionalizzazione di molti clienti.

Nel nostro Paese, il settore del Management Consulting registra un fatturato pari a circa 3,5 miliardi di Euro e occupa 37.000 persone, di cui circa l’85% sono professional. Dopo aver toccato un punto di minimo nel 2010 ed essere rimasto sostanzialmente invariato nel triennio 2011-2013, dal 2014, il settore è tornato a crescere in maniera decisa, riportando nel 2015 il fatturato al disopra dei valori pre-crisi (+2,8% rispetto ai valori 2008), con una previsione di ulteriore crescita per il 2016<sup>1</sup> e 2017.



Dimensione	Descrizione	Numero	Fatturato (mil. di Euro)	Addetti
Grandi imprese	50 addetti e oltre	35	1.783	10.662
Medie imprese	da 10 a 49 addetti	442	470	4.845
Piccole imprese	da 3 a 9 addetti	2.467	538	8.226
Micro imprese	fino a due addetti	16.860	757	13.350
<b>Totale imprese</b>		<b>19.804</b>	<b>3.548</b>	<b>37.083</b>

*Il settore del Management Consulting in cifre (Dati 2015)*

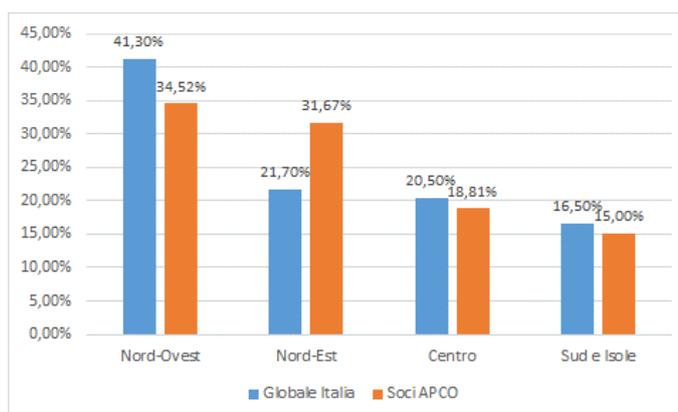
<sup>1</sup> Fonte: Confindustria Assoconsult - Osservatorio Management Consulting in Italia – 7° Rapporto 2015/2016

Il percorso di uscita dalla crisi ha trasformato profondamente il settore nella sua struttura e nelle sue dinamiche competitive. In un contesto di tariffe in calo, sono aumentati i volumi di attività, incidendo sulla crescita del fatturato delle imprese medio grandi. La struttura del settore appare molto frammentata, perché delle 20.000 società registrate nel 2015, 5% in più rispetto all'anno precedente, circa l'85% è composto da meno di tre persone, considerando che il 50% del mercato è fatto da 35 aziende. Va tenuto presente che questi dati non considerano l'apporto dato al mercato della consulenza dagli studi professionali, dalle persone fisiche e dalle aziende produttrici di hardware e software, che non rientrano nelle statistiche riportate, perché l'attività di consulenza che svolgono è ritenuta subordinata alla vendita di tecnologie.

Se si considerano poi i settori cui la consulenza di management si rivolge, si osserva un incremento nel terziario che rappresenta il 55% del mercato, che è dominato dalle grandi società di consulenza che operano prevalentemente in "Banche e Assicurazioni", "Telecomunicazioni e Media" ed "Energia e Utilities", segue il settore manifatturiero che incide per il 36% e la pubblica amministrazione per il 9%.

Sotto il profilo della distribuzione sul territorio nazionale, le imprese di Management Consulting sono situate prevalentemente nel Nord (63%) e, in particolare, nel Nord-Ovest (circa il 41%) per ragioni storiche legate all'industrializzazione del Paese e alla presenza di Milano quale polo di attrazione dei servizi professionali. Segue poi il Nord-Est (21,7%), il Centro (20,5%) e il Sud e Isole (16,5%). Confrontando questi dati con la distribuzione territoriale dei soci APCO nel medesimo periodo di riferimento, si riscontra una maggiore presenza al Nord (66%), mentre quella al Nord-Ovest (34%) è di poco superiore a quella del Nord-Est (32%), mentre al Centro e al Sud e Isole lievemente inferiore<sup>2</sup>.

Distribuzione	Globale Italia	Soci APCO
Nord-Ovest	41,30%	34,52%
Nord-Est	21,70%	31,67%
Centro	20,50%	18,81%
Sud e Isole	16,50%	15,00%
<b>Italia</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>



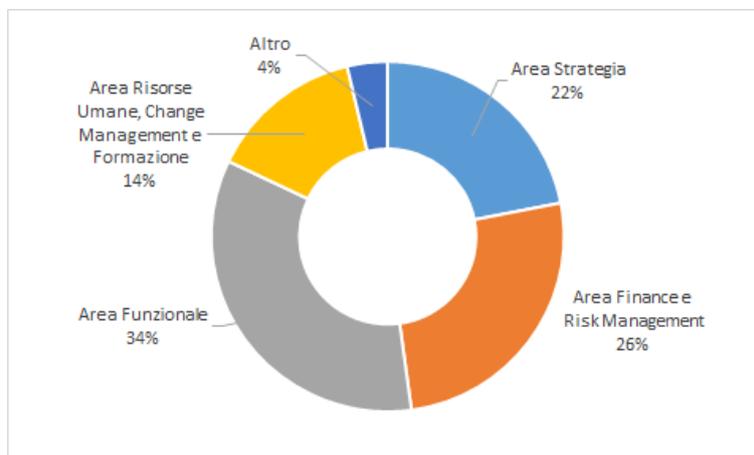
#### *Distribuzione territoriale delle imprese di Management Consulting in Italia (dati 2015) e dei soci APCO*

Come si è precedentemente richiamato, la consulenza di management nel suo insieme, oltre ad essere un campo professionale in costante evoluzione, copre diverse aree di applicazione specialistica i cui ambiti sono anch'essi in perenne trasformazione. Secondo l'analisi svolta dall'Osservatorio della Consulenza di Management nel periodo 2015-2016<sup>3</sup>, l'area Funzionale (che comprende IT, Operations e Marketing) è quella più richiesta dal mercato italiano, seguita dall'area Finance e Risk Management, dall'area Strategia e, in ultimo, quella delle Risorse Umane (che comprende Change Management e Formazione). Mentre le aree Strategia e Finance continuano a rappresentare le storiche colonne portanti della consulenza di management (21,9% e 25,9% del mercato rispettivamente), registrando una crescita non trascurabile nel 2015 (+ 5,3% e + 8,7% rispettivamente), il miglioramento più rilevante è quello che si riscontra nell'area Funzionale (che

<sup>2</sup> Fonte: Segreteria APCO

<sup>3</sup> Ibidem. Nel rapporto le aree di applicazione specialistica sono classificate in quattro macro categorie (Strategia, Finance - Risk Management, Funzionale, Risorse Umane – Change Management – Formazione) e rappresentano degli aggregati rispetto a quelle indicate nello standard UNI 10771 – Consulenza di Management – Valori, processo e competenze del servizio).

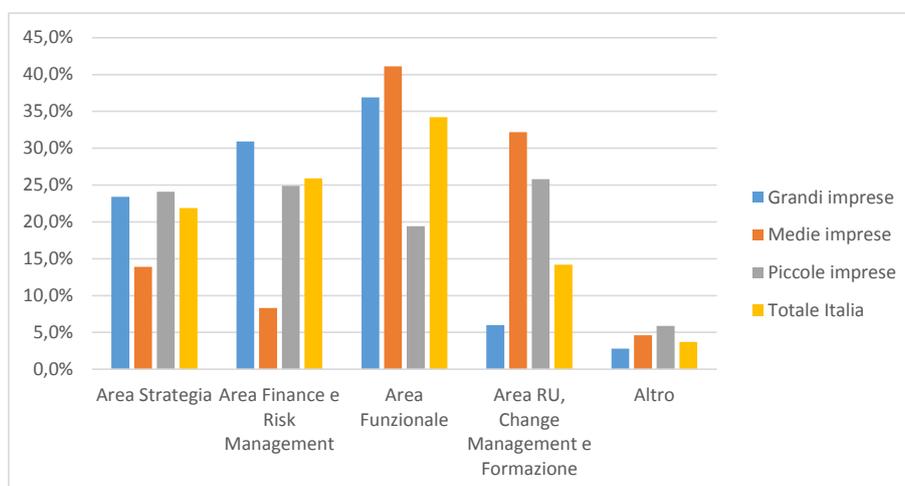
rappresenta il 34,2% del mercato e una crescita di + 11.7%), mentre rimane moderato quello dell'area delle Risorse Umane (14,2% del mercato con crescita di + 2,2%). E' opportuno osservare che il forte tasso di crescita dell'area Funzionale è alimentato dai progetti di digitalizzazione che, per loro natura, includono il cambiamento organizzativo, quindi non sono annoverati nell'area Risorse Umane tradizionale tra le iniziative di Change Management.



*Ripartizione percentuale del fatturato per area di specializzazione*

Le dinamiche di ripartizione del mercato della consulenza di management per area di applicazione specialistica variano notevolmente in funzione della classe dimensionale dell'impresa di consulenza stessa. Nelle grandi organizzazioni più della metà del fatturato è dato da interventi nelle aree Finanza e Risk Management e Strategia, mentre rappresentano meno della metà di quelle medie nelle quali è prevalente l'area Funzionale, seguita dalle Risorse Umane che è un campo di appannaggio di molte piccole e micro imprese e marginale per le grandi.

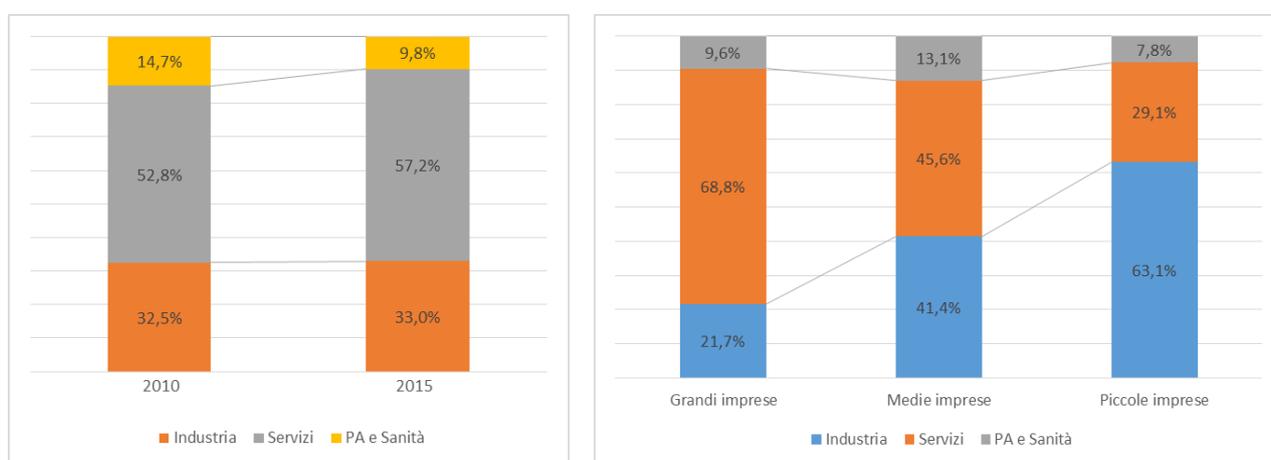
Classe dimensionale	Area Strategia	Area Finance e Risk Management	Area Funzionale	Area RU, Change Management e Formazione	Altro
Grandi imprese	23,4%	30,9%	36,9%	6,0%	2,8%
Medie imprese	13,9%	8,3%	41,1%	32,2%	4,6%
Piccole imprese	24,1%	24,9%	19,4%	25,8%	5,9%
<b>Totale Italia</b>	<b>21,9%</b>	<b>25,9%</b>	<b>34,2%</b>	<b>14,2%</b>	<b>3,7%</b>



*Aree di applicazione specialistica del management consulting per classi dimensionali - 2015*

Per concludere il quadro complessivo dell'andamento della consulenza di management in Italia vanno considerati anche i settori macroeconomici serviti. Il dato più recente, che si riferisce al 2015, mostra la seguente ripartizione per settore:

- *Servizi*, che incide per il 57,2%, con un tasso di crescita costante dal 2010 e un valore del 6,3% rispetto all'anno precedente, che è trainato prevalentemente dalle grandi società di consulenza (68,8%) a discapito di quelle piccole (29,1%) e medie (45,6%);
- *Industria*, che incide per il 33%, con un tasso di crescita dell'11,7%, il più alto tra i settori, che è alimentato dalle piccole (63,1%) e medie imprese (41,4%), con una minore presenza delle grandi (21,7%);
- *Pubblica Amministrazione e Sanità*, che incidono complessivamente per il 9,8% con una crescita del 7%, poco al disotto della media nazionale (8,1%) e in diminuzione rispetto al 2010 (14,7%), con una presenza maggiore delle medie imprese (13,1%), rispetto alle grandi (9,6%) e alle piccole (7,8%).



#### *Ripartizione del fatturato tra i macrosettori economici (2010-2015) e per classe dimensionale (anno 2015)*

Ulteriori aspetti andrebbero affrontati per comprendere a fondo le dinamiche di un mercato molto variegato e in grande trasformazione. Ad esempio, la presenza internazionale in termini di iniziative realizzate all'estero che, nel 2015, ha registrato un lieve calo (-1,7%), con un'incidenza complessiva sul fatturato del settore del management consulting del 10,4% rispetto all'11,4% del 2014, con una prevalenza delle grandi imprese di consulenza (77,5%), seguite dalle medie (10,7%) e dalle piccole (11,7%), lievemente più presenti all'estero rispetto alle medie.

In merito alle aree di innovazione nelle attività di consulenza si menzionano la digitalizzazione, come volano di crescita del settore, in linea con quanto sta avvenendo in Europa occidentale e la sostenibilità, ancora marginale in termini di fatturato, ma terreno di sviluppo per le piccole e medie imprese di consulenza. Si menziona anche il filone legato all'Industry 4.0 che introduce nuovi paradigmi nell'automazione.

Infine, si conclude questa analisi del contesto menzionando i risultati di un'indagine Doxa sulle PMI italiane la quale evidenzia che, negli scorsi anni, nonostante la crisi che ha portato a dare priorità alla riduzione dei costi, molte aziende hanno fatto ricorso alla consulenza di management, considerandola un investimento utile. Sono emersi dunque giudizi positivi, in particolare sulla relazione che le aziende hanno instaurato con il proprio consulente, una figura chiave per il raggiungimento degli obiettivi aziendali<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Doxa - La domanda di consulenza manageriale da parte delle PMI italiane – Giugno 2016 - Stati generali della consulenza di management.

## 2. Principi guida e valori

L'attenzione crescente verso i temi di responsabilità sociale delle imprese, frutto anche di un lungo periodo di elaborazione culturale incentrato sui principi dell'etica negli affari e della condotta professionale, lascia intuire che stia maturando nelle imprese la consapevolezza della necessità di adottare strategie di business che salvaguardino il futuro delle prossime generazioni e quello del nostro Pianeta, tanto nel breve quanto nel lungo periodo. Ciò comporterà per tutti i soggetti economici saper fare un uso responsabile delle risorse naturali, mettendo a frutto il bagaglio di conoscenze, di esperienze e di capacità organizzative e tecnologiche che sono state perfezionate nell'ultimo secolo.

Una parte integrante della responsabilità sociale d'impresa è lo sviluppo sostenibile che, tra le altre cose, contempla la trasformazione dell'economia "lineare" tradizionale in economia "circolare" che è caratterizzata principalmente da cicli produttivi che non si esauriscono con la consegna dei singoli prodotti, ma innescano fasi di riuso e reimpiego delle risorse utilizzate per produrli. Un forte impulso in questa direzione è stato dato dagli enti sovranazionali che hanno elaborato negli ultimi vent'anni degli schemi di riferimento per rappresentare gli impegni in favore della sostenibilità e, in particolare, dalla recente convergenza dei Paesi membri delle Nazioni Unite sugli obiettivi di sviluppo sostenibile che formano l'Agenda Globale 2030.

Il quadro normativo europeo e nazionale, tramite lo strumento del bilancio sociale, e recentemente delle "società benefit", ha inoltre delineato il perimetro entro il quale si chiede ad un'impresa di adottare un comportamento socialmente responsabile, rispondendo alle aspettative economiche, ambientali, sociali di tutti i portatori di interesse, con l'obiettivo di poterne cogliere un vantaggio competitivo nel lungo periodo non soltanto in termini di massimizzazione del profitto.

Questo scenario, che reca in sé un nuovo livello di complessità e di capacità progettuali, ha un riflesso diretto sulla consulenza di management che si trova ora nella necessità ancor più impellente di sapere anticipare i cambiamenti in atto per continuare a essere utile ed efficace nei contesti di business dei propri clienti.

Quale conseguenza di questi fenomeni e anche sotto lo stimolo delle associazioni di categoria, il settore della consulenza di management in Italia sta evidenziando, come ambito di innovazione interna, un incremento dell'adozione di codici etici che tengono conto dell'impatto sociale, unitamente all'introduzione di politiche orientate alla parità di genere e alla salvaguardia della qualità della vita.

Si tratta di segnali positivi che lasciano intravedere che, a fianco di un progresso tecnologico in continua ascesa che sta trasformando radicalmente molte filiere produttive e, con esse, altrettanti processi aziendali, in numerosi soggetti economici sta salendo il livello di attenzione al fattore umano che vede nella centralità della persona il principio guida della responsabilità sociale.

APCO, nel proprio codice etico, con notevole lungimiranza, ha posto attenzione alla responsabilità sociale dell'attività di consulenza di management nei confronti dei clienti serviti e dei loro stakeholder, attribuendo alla condotta professionale nell'espletare il proprio incarico di consulenza quattro priorità essenziali:

- *Sostenibilità economica, ambientale e sociale* delle soluzioni in corso di valutazione o di definizione nell'ambito dell'incarico di consulenza ricevuto;
- *Parità ed uguaglianza*, indipendentemente dal genere, dall'orientamento politico, dalla religione, dall'orientamento sessuale, dall'etnia, dall'età, dalla posizione nell'organizzazione;
- *Legalità* nei rapporti commerciali con enti pubblici, astenendosi da pratiche concorrenziali non lecite o comunque lesive dei principi di libera competizione;

- *Reputazione* come contributo alla costruzione e al presidio dell'immagine della consulenza di management attraverso la condivisione dei valori che guidano la professione.

Nel corso del triennio 2017-2020 sarà proseguito l'impegno di promuovere comportamenti coerenti con il codice etico dell'Associazione, aggiornando e migliorando, laddove sarà necessario, la definizione e la diffusione di standard qualitativi e comportamentali per la professione della consulenza di management.

Per dare ulteriore forza ai principi guida dell'Associazione, sono riportati nei riquadri sottostanti la visione (Vision), la missione (Mission) e il Codice di Comportamento Professionale Internazionale che APCO mutua dall'essere membro dell'International Council of Management Consulting Institutes (CMC-Global/ICMCI) e, conseguentemente, essere parte integrante di una grande comunità professionale internazionale di cui ne è l'istituto di rappresentanza in Italia (IMC – Institute of Management Consulting).

#### **VISION**

*Essere leader globale dello sviluppo della consulenza di management come professione globale che guida il successo economico e sociale.*

#### **MISSION**

*Costruire il profilo, il riconoscimento e l'influenza della professione e di coloro che la praticano, per assicurare che i CMC servano i loro clienti con competenza e professionalità di prim'ordine.*

#### **CODICE DI CONDOTTA PROFESSIONALE INTERNAZIONALE**

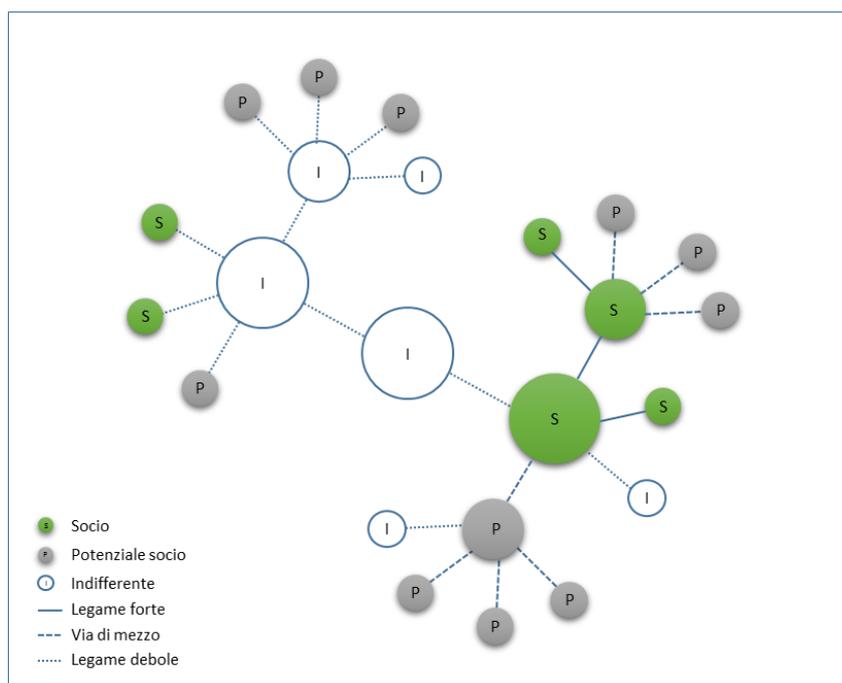
- *Servire gli interessi del Cliente*
  - Agire nel rispetto delle leggi e delle normative
  - Impegnarsi nei progetti che rientrano nei migliori interessi del cliente, evitando di incoraggiare aspettative non realistiche
  - Assicurarsi che l'ambito, i risultati, i tempi e i costi della consulenza siano chiari e concordati prima dell'inizio dei lavori
  - Svolgere gli incarichi in modo efficace e con la dovuta cura
  - Comunicare con il cliente, mantenendolo aggiornato sull'avanzamento del proprio incarico
  - Fornire buoni consigli e orientamento ai clienti
- *Trasparenza della rappresentanza*
  - Essere aperti ed onesti riguardo alle proprie qualifiche, alle competenze ed esperienze, limitandosi ad accettare gli incarichi che rientrano nelle proprie competenze
  - Dichiarare ai clienti qualsiasi fattore che possa influenzare la loro indipendenza e obiettività, come i pagamenti di commissioni o altri compensi da terzi in relazione alle raccomandazioni fornite al cliente, o interesse finanziario in beni o servizi che fanno parte di tali raccomandazioni
  - Identificare e manifestare al cliente eventuali conflitti di interesse e risolverli col cliente stesso
  - Specificare e concordare col cliente qualsiasi lavoro subappaltato, assicurandosi che i consulenti in subappalto rispettino il medesimo codice di condotta professionale
- *Comportamento professionale*
  - Trattare come riservate le informazioni del cliente e rispettare la riservatezza delle informazioni indipendentemente dalla loro fonte
  - Non trarre vantaggio personale da informazioni privilegiate raccolte durante lo svolgimento del proprio incarico, né consentire ad altri di farlo
  - Agire con cortesia e rispetto del cliente, dei dipendenti e dei colleghi professionisti
  - Assicurare che il comportamento personale non ponga in discussione che il consulente sia la persona giusta e adatta per svolgere la professione di consulente di management

### 3. Promozione e sviluppo dell'Associazione

Promuovere l'Associazione significa promuovere la professione della consulenza di management e chi la esercita, operando sia in proprio, sia presso società o studi di consulenza. Questo è uno dei principi statutari che, in termini generali, ci indica l'obiettivo da perseguire per sviluppare la nostra Associazione e l'identità della consulenza di management.

Ci sono molti ambiti nei quali può essere svolta un'attività di promozione e altrettante modalità, sia all'interno dell'Associazione stessa sia nell'ecosistema di cui fa parte. Immaginando che ciascun socio sia al centro di una rete e volga lo sguardo intorno a se, si trova in una delle tre possibili situazioni: incontra un altro socio, oppure una persona che potenzialmente può essere interessata ad associarsi, piuttosto che una indifferente. Lo stesso vale quando il confronto avviene tra associazioni diverse o tra organizzazioni, quali gli studi professionali, le società di consulenza o altri tipi di impresa.

Di conseguenza, all'interno della rete si riconoscono legami forti, assumiamo che lo siano quelli tra soci, legami deboli, quelli con soggetti indifferenti e i legami con i potenziali soci che sono una via di mezzo tra i due. Quanto tutti questi soggetti vengono in contatto tra loro si manifestano le situazioni più varie all'interno delle quali possono essere create le condizioni favorevoli affinché i legami deboli divengano forti e le vie di mezzo assumano una direzione precisa.



*Modello associativo a rete*

Questi semplici riferimenti ci portano a delineare un modello associativo a rete, in cui le iniziative di promozione che si propagano tra i soci nelle varie circostanze che si vengono a creare costituiscono la base per lo sviluppo effettivo dell'Associazione. Se queste circostanze si originano nel contesto di un piano che i soci che occupano le posizioni apicali dell'Associazione definiscono e attuano, allora lo sviluppo avverrà in modo armonico e sarà più efficace, perché poggerà su solide basi di condivisione e di sinergia.

Sin dalla sua costituzione, APCO è stata un punto di riferimento a livello nazionale per la diffusione della professione del consulente di management, per il suo riconoscimento e per la qualificazione delle sue competenze, creando molteplici occasioni di intercambio culturale e di confronto con il mondo circostante.

In quanto punto di riferimento, si è preso atto di volta in volta dei mutamenti del contesto socio economico nazionale e internazionale e si sono adattate sia l'organizzazione, sia le modalità operative a tali mutamenti. Inoltre, il continuo trasformarsi della consulenza di management ha determinato un perfezionamento delle prassi operative, portando alla definizione di nuove best practice e alla messa a punto di modelli di competenza più evoluti.

Allo stesso tempo, come si è potuto evincere dall'analisi del contesto di riferimento, il numero di persone che praticano la professione di consulente di management in Italia è molto elevato e, ancorché si ipotizzi che solo una piccola percentuale di queste possa cogliere il valore del riconoscimento professionale che la qualificazione APCO e CMC-Global/ICMCI può dare, resta comunque un numero grande di potenziali associati.

A questi elementi, si aggiunge la circostanza benefica della ricorrenza del cinquantenario di fondazione dell'Associazione che, oltre al momento celebrativo istituzionale, sarà un'occasione quanto mai preziosa perché il messaggio che APCO vuole trasmettere possa essere accolto con favore, tanto al proprio interno quanto dal contesto in cui si collocano tutti i suoi stakeholder.

Nell'arco del triennio 2017-2020, ci si propone quindi di attuare azioni sistematiche di promozione che siano finalizzate allo sviluppo dell'Associazione tramite la molteplicità di canali che possono essere individuati e instaurati ispirandosi ad un modello associativo a rete in cui assumono rilevanza le connessioni tra i soggetti che rientrano negli ambiti di indirizzo strategico, opportunamente organizzate secondo una logica "multi stakeholder" nel seguente modo:

- *Connessioni istituzionali*, che sono alimentate dall'Associazione a livello nazionale nei confronti dei soci complessivamente e delle entità del contesto circostante (partner, organismi con una rappresentanza APCO, istituzioni private e pubbliche, associazioni di categoria, etc.);
- *Connessioni territoriali*, che sono alimentate dall'attività delle delegazioni tramite i loro soci che interagiscono capillarmente con i soggetti chiave sul territorio e con le istituzioni locali al fine di sviluppare utili sinergie con potenziali nuovi associati;
- *Connessioni per area di applicazione specialistica*, che sono alimentate dalle attività delle community of practice che sono svolte dai propri iscritti con soggetti che operano nel medesimo settore di specializzazione;
- *Connessioni interdisciplinari* che sono alimentate dalle attività dei soci che operano nel medesimo settore di business in aree di specializzazioni differenti che possono far scaturire delle nuove opportunità di sviluppo.

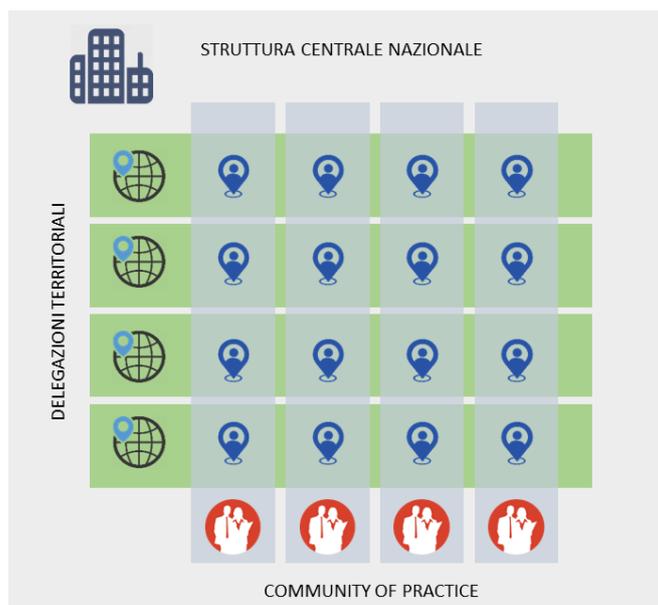
A tal fine, si prevede di procedere alla predisposizione di un piano di promozione e sviluppo dell'Associazione che possa essere posto in azione già a partire dall'anno in corso, che si consolidi poi con la circostanza del cinquantesimo di costituzione dell'Associazione e che preveda dei momenti di verifica dello stato di avanzamento e di introduzione dei miglioramenti che si rendessero necessari.

Per l'attuazione del piano di promozione e sviluppo si conta molto sul rapporto fiduciario tra i soci, che rappresentano l'elemento chiave per far conoscere l'Associazione nel contesto circostante, nei territori e negli ambiti delle community. Saranno d'aiuto gli eventi, i seminari di informazione, i momenti di formazione e altre iniziative che scaturiranno dalla condivisione delle idee e dalle sinergie tra gli organi dell'Associazione, e sarà fondamentale il fattore abilitante rappresentato dall'utilizzo di tecnologie per la diffusione dell'informativa al pubblico e l'interazione "social".

## 4. L'organizzazione

### 4.1. Ambito nazionale

La struttura centrale nazionale composta dal suo Presidente, dal Consiglio Direttivo, dai Collegi e dalle Commissioni forma l'asse portante di APCO e alimenta le attività dell'Associazione nel suo insieme, attuando le linee strategiche delineate per il triennio 2017-2020 e stimolando la definizione e la messa in opera dei piani d'azione di ciascuna unità organizzativa, siano esse una commissione, una delegazione territoriale o una community of practice.



*Ambito d'azione nazionale in sinergia con delegazioni e community of practice APCO*

Si ritiene che l'azione sinergica tra la struttura centrale nazionale, le delegazioni territoriali e le community of practice, come già sottolineato, sia la chiave di volta per lo sviluppo professionale dei consulenti di management associati o potenzialmente tali, i quali devono percepire concretamente il valore di far parte di un'organizzazione che è in grado di soddisfare le loro aspettative di identità professionale, di crescita della cultura della consulenza di management nelle sue molteplici caratterizzazioni e specializzazioni.

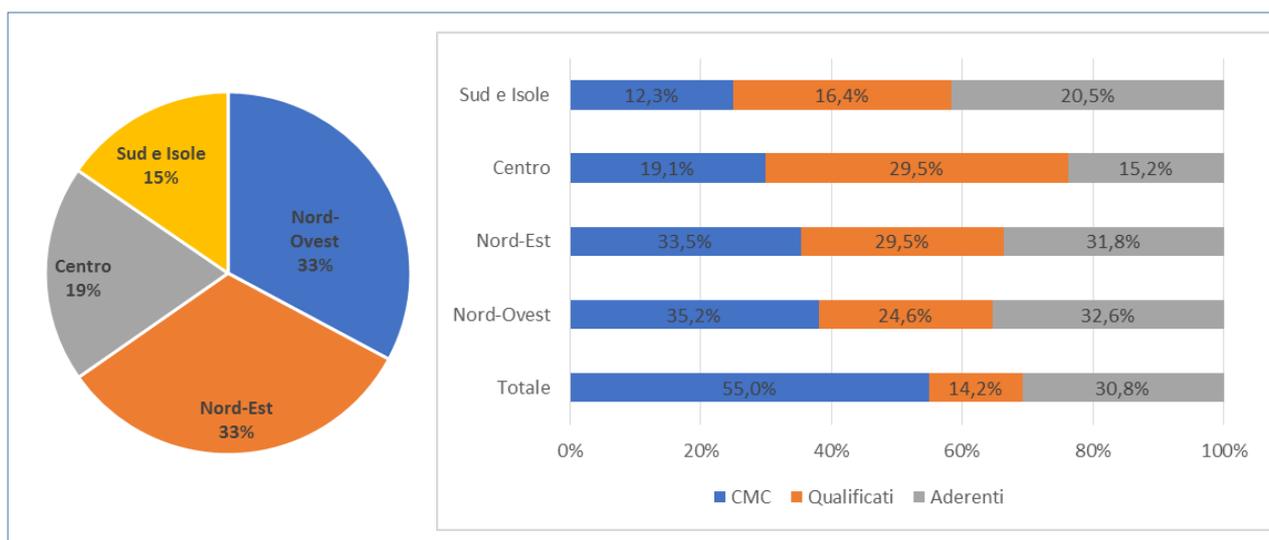
Nell'ambito del triennio 2017-2030 sarà compito della nuova gestione dell'Associazione di armonizzare tutte le strutture organizzative dell'Associazione, coniugando le esigenze degli associati nelle varie fasi della vita professionale, con le finalità dell'Associazione stessa e tenendo in considerazione quali aree di potenziamento e di sviluppo quella dei giovani, in quanto espressione del futuro della professione, e delle donne, in quanto l'ambito della parità di genere nel settore della consulenza di management sta esprimendo una progressiva crescita, tanto come identità professionale quanto sotto il profilo della consapevolezza del proprio potenziale.

### 4.2. Delegazioni territoriali

L'attività che viene svolta sul territorio dalle delegazioni è essenziale, sia per promuovere l'Associazione sia per mantenere saldi i legami tra i consulenti di management, le imprese, le istituzioni e altri enti locali nei quali operano o potenzialmente possono operare.

Da quando sono state costituite, le delegazioni hanno portato ad un beneficio per l'Associazione. Laddove la presenza sul territorio è esigua, si è adottata la politica dell'accorpamento per consentire ai consulenti di condividere le loro esperienze e individuare iniziative comuni su territori limotrofi.

Nel triennio 2017-2020 ci si propone di rafforzare il modello territoriale, potenziando la capillarità degli interventi, siano essi culturali e promozionali, piuttosto che di formazione per aumentare negli interlocutori locali la conoscenza di APCO e della consulenza di management e, come conseguenza, per incrementare la base associativa sulla quale poi sviluppare una crescita professionale, attuata anche mediante la qualificazione e l'attestazione del raggiungimento livello di CMC.



*Distribuzione dei soci per area geografica nazionale*

Rispetto alla totalità degli associati, la cui composizione è data per il 55% da Soci CMC, per il 14,2% da Soci Qualificati e per il restante 30,8% da Aderenti, si osserva una più marcata presenza dei Soci CMC nell'area Nord-Ovest (35,2%) e Nord-Est (33,5%), contro un 19,1% nel Centro e soltanto il 12,5% nel Sud e Isole. Ciò sta a significare che in queste due aree geografiche andrà aumentato lo sforzo per rafforzare la presenza di soci Qualificati CMC che, a loro volta, potranno fare da volano per la crescita delle altre categorie di soci. Un pari impegno si prevede anche nelle aree del nord Italia, dove vi è un'alta concentrazione del business della consulenza di management che lascia pensare ad un più alto potenziale di crescita, espresso da percentuali di Adenti superiori rispetto ai Soci Qualificati. Un attento esame della distribuzione dei soci sul territorio e sulla copertura delle province, a complemento della presenza nei grandi poli lavorativi, sarà oggetto dell'attività 2017-2030.

### 4.3. Community of Practice

Le community of practice sono sedi di condivisione di saperi e di naturale tensione all'affinamento delle competenze. In APCO rappresentano lo strumento ottimale per riunire competenze diverse e specializzarle nei servizi di consulenza nei rispettivi settori di applicazione che richiedono alte e poliedriche professionalità. La consulenza di management, come si è osservato, sta cambiando in risposta al profondo mutare delle esigenze dei suoi fruitori (imprese, pubblica amministrazione, terzo settore).

APCO ha colto il senso di tali mutamenti e ha istituito le community come ambiti di maturazione di alte competenze specialistiche e di eccellenze professionali specifiche da attestare a norma della Legge n.4/2013,

attraverso un apposito assessment. Si tratta in questi casi di una qualificazione aggiuntiva rispetto alla connotazione di Socio Qualificato o Socio Qualificato CMC.

Le community, più in particolare, rappresentano gli ambiti organizzativi di APCO che hanno lo scopo di:

- *Sviluppare l'interlocuzione* con i soggetti portatori di interesse di una determinata practice professionale al fine di contribuire fattivamente alla definizione delle linee di indirizzo strategico nello specifico ambito, con particolare riferimento agli enti istituzionali;
- *Coltivare ed elevare conoscenze specifiche* nel rispettivo settore di specializzazione funzionale e di business, in un processo organizzato di apprendimento continuo e condiviso;
- *Costituire il "contenitore"* di alte professionalità con competenze specialistiche che saranno attestate da APCO per rendere più facile da parte dei clienti l'individuazione dell'Esperto;
- *Sviluppare un approccio «inclusivo»* che coinvolga i consulenti di management che si avvicinano per la prima volta ai temi di una specifica community e sono interessati a familiarizzarsi con nuove pratiche professionali.

Alcune di queste community hanno già formalmente iniziato i lavori (kickoff) e operano con una certa sistematicità, altre sono in procinto di farlo. Conseguentemente, nel triennio 2017-2020, ci si propone che le attività vadano a regime, secondo un percorso strutturato (roadmap) che porti ad attuare le rispettive finalità.

Di massima, gli ambiti d'azione per ciascuna community APCO sono i seguenti:

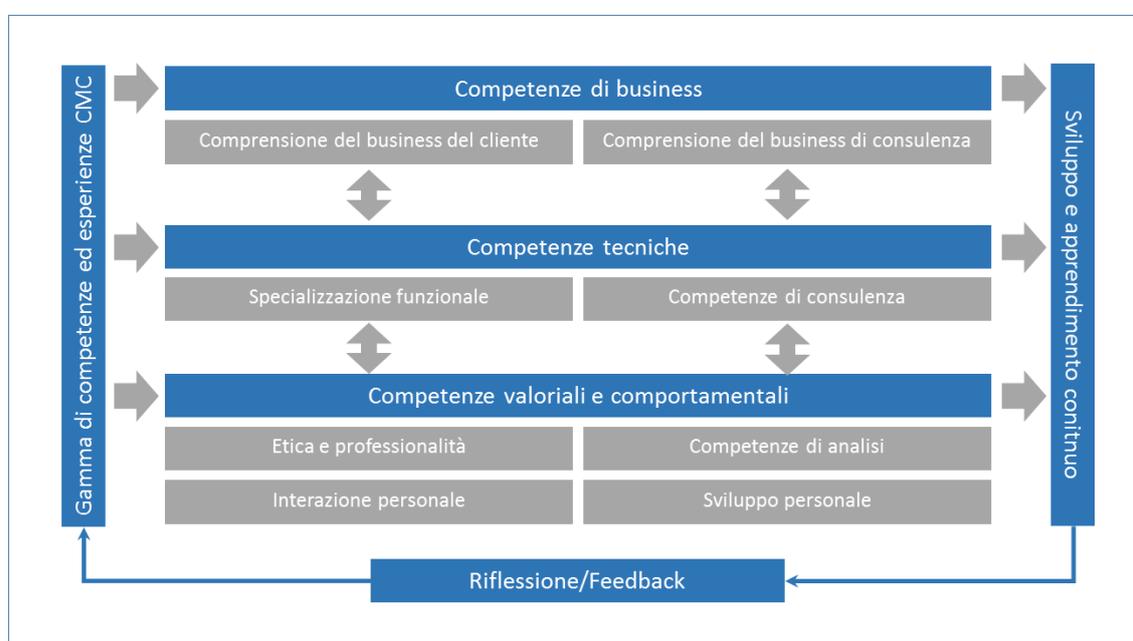
- *Interlocuzione con gli stakeholder*, per affermare il ruolo di indirizzo strategico nel settore di applicazione specifico;
- *Qualificazione professionale*, per sviluppare e riconoscere le competenze specialistiche degli aderenti;
- *Governance*, per consentire il funzionamento della community;
- *Networking tra gli aderenti*, per condividere opportunità culturali e professionali;
- *Best practice*, per sviluppare le pratiche specialistiche di consulenza di management;
- *Comunicazione*, per fornire gli strumenti di dialogo tra gli aderenti e gli stakeholder della community.

## 5. I Soci al centro

### 5.1. Sviluppo professionale e formazione

La professione di consulente di management è molto ampia e, nel tempo, si è sviluppata lungo tre direttrici principali: la pratica del consulting in sé, quella funzionale, legata all'ambito dell'azienda o dell'ente in cui si esercita l'attività, e quella del settore economico in cui vengono svolti gli incarichi di consulenza.

Lo scopo principale di APCO è quello di promuovere l'identità e la crescita professionale dei suoi associati affinché possano raggiungere e mantenere un elevato livello qualitativo nelle varie discipline che compongono il quadro complessivo delle competenze necessarie per svolgere questo tipo di lavoro. L'Associazione ha dunque il compito di organizzare dei programmi di sviluppo professionale che siano adatti alle varie categorie di consulenti di management, siano essi esperti CMC oppure siano persone che si avvicinano per la prima volta a questo genere di professione, ad esempio i giovani o coloro che intendono cambiare tipo di attività lavorativa, indirizzandosi verso la consulenza.



*Modello internazionale delle competenze CMC definito da CMC-Global\ICMCI*

Essendo ampio il raggio d'azione della consulenza di management, è altrettanto ampio l'ambito della formazione professionale, spaziando dalle tematiche di base dei servizi di consulenza, fino alle specializzazioni funzionali e di business. Il modello delle competenze della consulenza di management elaborato a livello internazionale da CMC-Global\ICMCI raffigura molto chiaramente questi concetti.

Nel triennio 2017-2020 ci si propone di mettere a punto piani annuali di sviluppo e formazione professionale incentrati sui vari ambiti in cui si esprimono le competenze del management consulting, prendendo come riferimento il modello internazionale sopramenzionato, i requisiti espressi dagli standard vigenti ISO/IEC e UNI, le verticalizzazioni derivanti dalle community of practice APCO e i trend di mercato.

L'erogazione della formazione potrà essere realizzata da APCO con propri docenti o esperti esterni, oppure potrà essere erogata da società partner specializzate su particolari tematiche.

Per quanto concerne l'aggiornamento professionale permanente, in ottemperanza alla legge 4/2013, si prevede di fornire ai soci che fossero interessati un servizio di gestione dei crediti formativi in funzione del piano di formazione e di aggiornamento professionale individuale.

## 5.2. Qualificazione professionale

La qualificazione professionale dei propri associati, tanto per il livello *CMC* quanto per il livello di *Qualificato*, è un altro elemento fondante della missione di APCO. Trattandosi di un compito istituzionale essenziale è necessario che si mantenga costantemente in linea con il sistema normativo vigente, con gli standard nazionali e internazionali di riferimento, con i modelli e gli schemi di certificazione elaborati dall'istituto internazionale CMC-Global\ICMCI di cui APCO fa parte e le esigenze del mercato della consulenza.

Di conseguenza, nel triennio 2017-2020 ci si propone di mantenere aggiornati gli schemi di qualificazione e di mantenimento della stessa, con l'intento di ampliarne l'ambito in funzione della trasformazione che si sta verificando nel mercato del lavoro in generale e della consulenza di management in particolare.

Come elemento novativo, sarà cura dell'Associazione di prendere parte attiva al completamento dell'Atlante Nazionale del Lavoro per quanto concerne la consulenza di management e al rinnovamento degli standard nazionali e internazionali riguardanti i servizi di consulenza e i relativi framework delle competenze.

Un ambito di evoluzione di questo campo d'azione di APCO è rappresentato dalla già menzionata definizione e messa a punto degli schemi di qualificazione delle competenze nell'ambito delle community of practice per riconoscere e differenziare i diversi livelli di competenza (*Practitioner* ed *Esperto*).

## 5.3. Servizi ai Soci

E' fondamentale che il socio, indipendentemente dalla categoria cui appartiene, trovi in APCO l'ambiente culturale e professionale in grado di rispondere alle sue aspettative di consulente di management riconosciuto sul mercato e di poter contribuire in prima persona allo sviluppo e all'evoluzione dell'Associazione stessa.

Per raggiungere questo obiettivo, sono fondamentali gli aspetti valoriali, quali il riconoscersi in principi etici e di condotta professionale comuni e, da ultimo, ma non certo meno importante, è il fattore umano.

Il socio deve sentirsi al centro di un ecosistema in cui si sente a suo agio, perché riceve dall'Associazione dei servizi utili e, allo stesso tempo, ha l'opportunità di offrire il suo contributo affinché questi servizi siano mantenuti costantemente aggiornati col mutare delle condizioni di contesto e con l'insorgere di nuove opportunità o esigenze.

Nel triennio 2017-2020 ci si propone di sviluppare i servizi ai soci nei seguenti ambiti principali:

- Formazione professionale e gestione crediti formativi;
- Qualificazione professionale e mantenimento periodico;
- Convenzioni e agevolazioni;
- Networking professionale;
- Informativa agli associati.

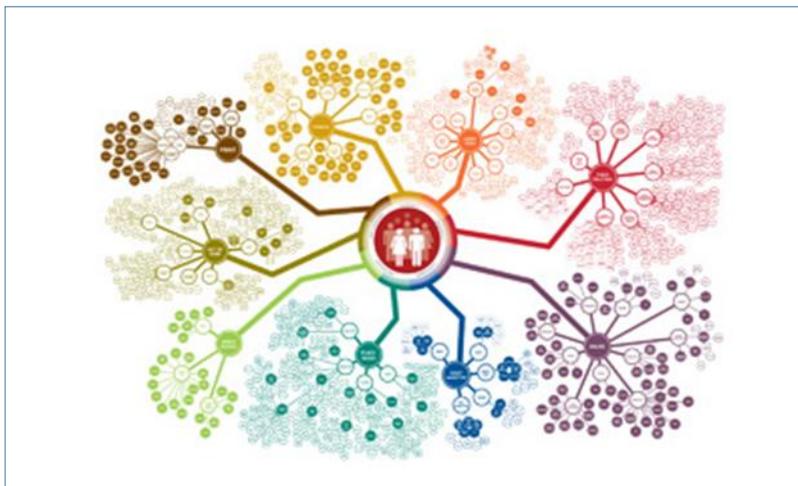
In ottemperanza ai requisiti espressi dalla legge 4/2013, sarà mantenuto il servizio di sportello per gli utenti della consulenza di management rivolto al pubblico.

## 6. Relazioni esterne

### 6.1. Rapporti con enti esterni

Nel corso degli anni sono stati sviluppati e mantenuti rapporti con varie associazioni e organizzazioni nazionali con lo scopo di affermare il ruolo di APCO nella tutela e nel riconoscimento della professione della consulenza di management.

Questi rapporti hanno assunto la forma di partecipazione tramite associazione (ad esempio Accredia o AsVIS), della partnership o della collaborazione, generando una rete assai articolata di relazioni.



*Rete di relazioni con enti esterni in varie forme*

La scelta del tipo di relazione che si instaura con un ente esterno è dettata dalla finalità che si intende perseguire, ad esempio:

- Erogazione di servizi agli associati, con un rapporto di reciprocità;
- Contribuzione alla definizione di politiche, norme, standard, linee guida, best practice, per lo sviluppo economico e sociale del Paese, dell'ambito di applicazione funzionale o del settore di business in cui viene esercitata la consulenza di management;
- Sviluppo e diffusione della cultura della consulenza di management, dei suoi principi e valori, anche a scopo filantropico e di utilità sociale.

Nel triennio 2017-2020 ci si propone di sviluppare il sistema di relazioni con gli enti esterni in continuità con il triennio precedente, con particolare attenzione alla copertura degli stakeholder e alle nuove esigenze che sorgeranno dall'attività delle delegazioni sul territorio e dalle community of practice.

### 6.2. Relazioni internazionali

Per quanto concerne le relazioni internazionali, sarà mantenuto e rinvigorito il rapporto di partecipazione, scambio e collaborazione con CMC-Global\ICMCI in continuità con le funzioni di rappresentanza che alcuni soci APCO rivestono e quelle nuove che altri potranno rivestire e sarà, inoltre, valutata l'eventuale collaborazione con altri enti internazionali similari, oppure con organismi sovranazionali.

## 7. Marketing e comunicazione

In conclusione del piano triennale 2017-2020, vengono trattati due ulteriori temi salienti e strettamente legati tra loro per lo sviluppo e la promozione di APCO e della professione di consulente di management: il marketing e la comunicazione.

Sotto il profilo istituzionale, APCO ha il compito di promuovere studi, ricerche, convegni, seminari ed effettuare pubblicazioni di libri, periodici e newsletter informative, ma ciò che si ritiene importante è che questo impegno abbia una ricaduta positiva sugli associati, sull'identità professionale della consulenza di management e sulla rappresentatività di APCO nel dibattito nazionale e internazionale nei vari contesti socio economici.

Allo stadio attuale del progresso tecnologico e delle best practice che si sono diffuse sul mercato, alcuni strumenti ritenuti qualificanti nel passato, non sono oggi più attuali ed appetibili. Occorre dunque rinnovare completamente la strategia di marketing e di comunicazione di APCO se si vuole essere attrattivi non soltanto per i soci, ma anche e soprattutto per quelli potenziali, mettendosi anche nelle condizioni di raggiungerli.

Inoltre, al momento attuale, occorre porsi almeno a livello paritetico con i soggetti con cui ci si rapporta, i quali stanno progressivamente rinnovando le loro modalità di promozione e di comunicazione interna ed esterna.



*Raffigurazione del prototipo già realizzato del nuovo sito APCO e del portale editoriale di informativa*

Per il triennio 2017-2020 ci si propone di sviluppare un nuovo piano di marketing che, tenendo conto della limitatezza delle risorse a disposizione, ma forte dei valori, della tradizione e della cultura sviluppata nel tempo sia in grado di rispondere ai seguenti requisiti primari:

- Costruire un'immagine credibile e accattivante di APCO;
- Costruire, ampliare e curare appropriatamente il portafoglio soci;
- Migliorare l'immagine dell'Associazione e il suo riconoscimento nel contesto di riferimento in cui opera;

- Migliorare e affermare il riconoscimento della professione del consulente di management nella sua interezza.

A tal fine, è opportuno osservare che le tecnologie web, unite a quelle social, che più in generale costituiscono delle soluzioni chiamate *piattaforme di collaboration*, hanno l'effetto abilitante di strategie innovative di marketing e di comunicazione che sono in grado di portare benefici significativi con investimenti molto contenuti.

La completa riprogettazione del sito istituzionale di APCO che è stata fatta, che ne consente la fruizione sia da postazione di lavoro sia da Tablet o da iPhone, unita alla predisposizione di un portale editoriale di informativa, rappresentano una soluzione rivolta a sviluppare iniziative di marketing e di comunicazione trasversali e multistakeholder cui sono chiamate a partecipare attivamente le funzioni centrali dell'Associazione, con particolare riferimento alla Presidenza e alle commissioni, coadiuvate dalle delegazioni territoriali e dalle community of practice.

Sarà elemento di vantaggio per la promozione dell'Associazione la ricorrenza del 50° anniversario della costituzione che si auspica possa essere foriero di nuove idee e iniziative a livello territoriale, nazionale e internazionale.

Per quanto concerne le comunicazioni per il funzionamento dell'Associazione, delle commissioni e delle community of practice, sarà resa disponibile una piattaforma di collaboration per la video conferenza (modalità di comunicazione sincrona), per l'interazione social (modalità di comunicazione asincrona), l'archiviazione della documentazione e, a tendere, per il teamwork. Ciò consentirà di ottimizzare i tempi e i costi operativi della struttura organizzativa di APCO e offrirà ai soci, spesso situati in località diverse, anche lontane tra loro, una modalità efficace di interazione.