

Editoriale di Marco Beltrami - Presidente APCO  - [presidenteapco@apcoitalia.it](mailto:presidenteapco@apcoitalia.it)

## EN 16114: una norma per le... liberalizzazioni

Sono cresciuto professionalmente in una cultura del miglioramento continuo e considero quindi le norme come il consolidamento di quanto appreso fino a quel momento, la base per ulteriori sviluppi.

E' proprio questo il valore della norma *EN 16114 Management consultancy services*: rappresenta finalmente il consolidamento di un sapere condiviso non solo a livello italiano, ma a livello europeo. Apco è stata protagonista fondamentale nella redazione di questa norma e siamo fieri che molti dei contenuti siano coerenti con quanto già praticiamo e proponiamo da tempo.

L'approvazione di questa norma s'inserisce nel contesto italiano in un momento di grande trasformazione, in cui il tema delle liberalizzazioni delle professioni è finalmente tornato di stringente attualità. La nostra è una professione "non-regolamentata" per eccellenza, anzi direi troppo. Soffriamo per esempio del fatto che chiunque si possa definire consulente di management, creando false aspettative e distorsioni (tipico il fenomeno degli incarichi poco trasparenti nel settore pubblico).

Ci troviamo in una situazione strana: svolgiamo una professione del futuro, operiamo in un mercato aperto senza vincoli di alcun tipo e molto concorrenziale, eppure siamo consapevoli che non operiamo in una situazione ideale. La consulenza non qualificata, i falsi consulenti (gli amici, gli improvvisati...), la deresponsabilizzazione della consulenza hanno creato una situazione che non favorisce dinamiche corrette tra domanda e offerta finendo per deprimere il mercato. Anche fra noi consulenti ci sono poi posizioni diverse, legate a storia, competenze, mercati di riferimento, tra chi ritiene che il brand e la notorietà siano tutto e chi pensa che qual-



che forma di "qualificazione" sia necessaria. Come Apco crediamo in forme di qualificazione professionale soprattutto di parte seconda, il CMC -Certified Management Consultant su tutte, ma quello che ci preme è in primo luogo che il tema venga affrontato seriamente. Una norma come *EN 16114* diventa allora uno stimolo, un aiuto, un riferimento da adottare per provare a rendere più trasparente il rapporto consulenza-mercato. Ci possono essere diversi modi di affrontare il tema: l'importante è cogliere questa opportunità, rendersi conto del momento politico ed economico, della richiesta del mercato, e fare qualcosa. Come Apco continueremo ad impegnarci su questo fronte.

In questo numero vogliamo allora offrire una panoramica completa della norma *EN 16114*, grazie ai contributi di colleghi che hanno seguito il progetto in tutto il suo divenire. Francesco D'Aprile richiama la genesi di questo progetto e lo colloca in una visione evolutiva e internazionale, Gigi Guarise e Fabio Bordigoni ne approfondiscono i contenuti e le logiche di fondo, mentre Marco Granelli si confronta a modo suo col tema delle liberalizzazioni

## Sommario

Numero 3 - marzo 2012

|                                                                                             |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| <b>Editoriale</b>                                                                           | 1 |
| EN 16114: una norma per le... liberalizzazioni                                              |   |
| <b>Riflessioni</b>                                                                          | 2 |
| La norma EN 16114 - "Management consultancy services" e le ragioni di un progetto ambizioso |   |
| <b>In profondità</b>                                                                        | 4 |
| Le regole del gioco. La nuova norma europea della Consulenza di Management EN 16114         |   |
| <b>Irriverisco</b>                                                                          | 6 |
| Il tempo non esiste! E neppure la concorrenza...                                            |   |



Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 12, dicembre 2011 di Harvard Business Review Italia. Proprietario: APCO (Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione), Corso Venezia 49, 20121 Milano, tel. 02 7750449, fax 02 7750427, [apco@apcoitalia.it](mailto:apco@apcoitalia.it), [www.apcoitalia.it](http://www.apcoitalia.it). Editore: Strategiqs Edizioni, Nirone 19, 20123 Milano, [www.hbritalia.it](http://www.hbritalia.it). Comitato editoriale: Marco Beltrami (direttore editoriale), Francesco D'Aprile, Rita Bonucchi, Fabio Di Stefano, Marco Granelli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005. Progetto grafico editoriale: astralys srl.

## La norma EN 16114 - “Management consultancy services” e le ragioni di un progetto ambizioso

L'accreditamento del consulente e la valorizzazione del suo profilo professionale è sempre stata una delle costanti di Apco. Quasi la ragione principale della sua missione. Di qui la tensione verso la certificazione internazionale Cmc, verso l'approccio etico e quindi la formazione continua del consulente di management.

In coerenza con quanto richiesto dalla comunità professionale, Apco ha sempre mantenuto fermo quest'obiettivo cercando di volta in volta di esplorare anche direzioni diverse per centrare la propria missione.

Una delle direzioni è stata la normazione. In Italia siamo stati i primi a livello internazionale a credere nella normazione come luogo di condivisione, con gli stakeholders, dei contenuti che caratterizzavano il profilo del consulente di management e gli elementi su cui si fonda l'esercizio della nostra professione: la scelta del consulente, il set delle competenze distintive, l'offerta e ancora il processo. In diverse norme pubblicate da Uni negli ultimi 15 anni, questi contenuti sono stati condivisi e fissati. Non era la professione che si dichiarava e dettava le regole, ma il mercato che la riconosceva e ne condivideva profilo, contenuti e approcci.

Nel 2004, all'inizio della mia esperienza come presidente di Apco, resomi conto dell'unicità della nostra esperienza e convinto del suo valore, insieme a Ma-

ria Grazia Galli prima e Franco Guazzoni poi, entrambi delegati di Apco in Icmci, ho cominciato a promuovere sia livello internazionale sia a livello Iso a Ginevra la bontà dell'approccio “non auto-referenziato” nella definizione del profilo professionale del consulente di management e dei contenuti che governavano l'esercizio della nostra professione. Non c'erano precedenti di normazione dei servizi professionali. Le norme fino ad allora pubblicate si occupavano di prodotti e processi. Era difficile comprenderci. Nello stesso periodo in Inghilterra consulenti e clienti dibattevano sulla priorità rappresentata dal sistema delle

imprese su “come ridurre il rischio” nell'acquisto dei servizi professionali. Scelsero anche in quell'occasione un approccio “non auto-referenziato”, decidendo di ospitare all'interno dell'associazione un board di clienti per esaminare le politiche associative e l'impatto di queste sulla comunità professionale e sul business.

In questo scenario, nel 2006, in occasione dell'Euro Hub Meeting di Icmci a Milano, l'ing. Ruggero Lensi, allora direttore tecnico di Uni, presentò ai rappresentanti delle Associazioni europee dei consulenti di management, il valore dell'esperien-



La riunione del gruppo di lavoro del presso la sede di Uni, a Milano il 9 marzo 2009.

za italiana insieme alle potenzialità e ai benefici che la nostra professione avrebbe potuto ricavare dalla pubblicazione di una norma internazionale su questa materia, anche ai fini di contribuire a ridurre il rischio nell'acquisto dei servizi professionali. L'interesse fu subito alto, tanto da portare Icmci a chiedere ad Apco di occuparsi della fattibilità del disegno di una norma Cen da gestire insieme alla segreteria tecnica di Uni. C'erano le condizioni per provarci, ma bisognava finanziare il progetto e raccogliere il necessario consenso da parte degli enti di normazione europei, che rappresentavano in sede Cen gli indirizzi delle comunità professionali di ciascun paese. Non era facile e neppure era scontato.

Dopo essersi iscritta ad Uni, Icmci si attivò per finanziare direttamente il progetto e per fare "sistema" in Europa. Ma non era sufficiente perché cominciavano ad emergere "cautele", fondate sull'errato assunto che i contenuti della normazione potessero "condizionare" il modello di business di alcuni operatori della consulenza a livello nazionale e internazionale. Era come dichiarare che si potesse lavorare con successo solo a condizione di non essere trasparenti. La posta in gioco era così alta che non avrebbe potuto essere gestita coi muscoli. Bisognava parlarsi e capirsi. Era la prima vera occasione da cogliere perché in Europa la consulenza potesse parlare all'unisono e avrebbe dovuto parlare all'unisono!

In un incontro promosso dall'Ing Ruggero Lensi di Uni tenutosi nel 2007 presso la sede Afnor di Parigi, i rappresentanti di Icmci, Feaco, grandi e piccole società di consulenza, superando ogni incomprensione, condivisero le ragioni di fondo della norma. Fu avviato un tavolo tecnico a livello Cen presieduto da Icmci nella persona della collega austriaca Ilse



**Francesco D'Aprile**   
Presidente di Icmci International Council  
of Management Consulting Institutes

Ennsfellner; ad Apco fu affidata l'attività di coordinamento con Uni che gestiva la segreteria tecnica. La nostra associazione ospitò, presso la propria sede, il Kick Off meeting con i rappresentanti del mondo della consulenza di management di 16 nazioni europee. Seguirono a

Milano in Uni, nei tre anni successivi, gli incontri di lavoro dove i rappresentanti italiani guidati da Gigi Guarise hanno condiviso con i colleghi europei l'unicità della esperienza prodotta nel nostro paese. Lo scorso novembre la norma EN 16114 è stata presentata nella sede Cen a Bruxelles alla presenza di rappresentanti europei della consulenza.

Se una delle ragioni iniziali era quella di aiutare i nostri clienti a gestire il "rischio" connesso all'utilizzo dei servizi professionali, oggi la norma risponde a ben altre necessità. E' una linea guida che aiuta a comprendere come selezionare, gestire e valutare i talenti che, in condizione di autonomia ed indipendenza, sono il nuovo driver per lo sviluppo dell'impresa.

Ma non è finita: Asia, America e Canada ci chiedono che diventi norma Iso ed Icmci ha già deliberato di procedere in questa direzione. Se le nostre energie sono orientate verso questo obiettivo, oggi la promozione e l'effettivo utilizzo della norma EN 16114 dipende da ciascuno di noi.



La presentazione della norma presso la sede Cen, a Bruxelles il 9 novembre 2011

di Luigi Guarise  e Fabio Bordigoni 

# Le regole del gioco

## La nuova norma europea della Consulenza di Management EN 16114

### Contesto e storia di un progetto

L'uscita della norma europea ci dà l'opportunità di fare almeno quattro macro riflessioni:

1. prendere conoscenza e consapevolezza che, pur con tutti i limiti e i vincoli di un percorso complesso (12 paesi, culture e lingue diverse, esperienze differenti, valori professionali a volte contrastanti...), oggi abbiamo la prima norma europea sulla Consulenza di Management. Un grande compromesso positivo!
2. fare alcune considerazioni su uno degli scopi fondamentali della normazione (italiana ed europea). Andare oltre l'operatività professionale implicita nella metodologia operativa delle norme. Dare, cioè, un senso strategico e culturale all'agire consulenziale e, come richiedono i governi europei (Accordo di Lisbona, Direttiva Servizi 2006/123/EC), offrire un sostanziale contributo all'economia per un mercato senza confini
3. pensare al contributo che la Consulenza di Management sta dando al cambiamento in atto da alcuni anni, al paradigma economico in crisi e al paradigma delle professioni in profonda evoluzione giuridico-legale, etico-professionale e organizzativa
4. storicizzare e contestualizzare. Oltre la visione sistemica che si focalizza sulle interdipendenze culturali, economiche, professionali, necessita di attrezzarsi di una visione più grandangolare e prospettica, diacronica. Oltre gli specialismi, anche macro, per andare oltre le famiglie di competenze tradizionali e concepire *metacompetenze* che permettano di comprendere i diversi attori in campo (stakeholder), sempre più numerosi e competitivi. Governare i trade-off in una situazione sempre più critica di scarsità delle risorse. Simulare un futuro realistico!

In altri termini la Consulenza di Management, in particolare APCO (1968), ha intrapreso un percorso di riflessione, di progettazione sulla propria identità e sulla vision

e strategia sin dagli anni '80.

Tappe significative. L'incontro con ICMCI (1989), con UNI (1995) inducono APCO ad aprirsi alla dimensione internazionale e alla dimensione metodologica (valori, processi, competenze...) e ad iniziare collaborazioni attive con altre associazioni professionali, imprenditoriali, accademiche.

Senza questo percorso e questo network non saremmo arrivati ad avere la prima norma europea, la EN 16114!



**Luigi Guarise** è rappresentante APCO presso l'UNI dal 1995. Vicepresidente AIDP Gruppo piemontese. [guarise@consultatorino.it](mailto:guarise@consultatorino.it)

Va detto che l'idea del progetto CEN PC381 e gli sforzi per farlo decollare rappresentano il lavoro congiunto di UNI, nella persona di Ruggero Lenzi, e di APCO, con Francesco D'Aprile, oggi presidente dell'ICMCI.

### LA EN 16114

#### Scopo e driver della norma

Lo scopo strategico è di migliorare ed incrementare la trasparenza e la chiarezza nella relazione tra domanda e offerta. Questo do-

vrebbe condurre a migliori risultati in merito ai progetti e a ridurre le barriere transnazionali di questo mercato (industry).

L'applicazione della EN 16114 dovrebbe permettere ai consulenti di fornire valore aggiunto ai clienti, attraverso raccomandazioni per migliorare l'elaborazione e la descrizione dell'offerta (contratto), la realizzazione, la valutazione e la conclusione dei progetti. Ridurre così i rischi correlati all'assegnazione degli incarichi.

Inoltre, ha lo scopo di aumentare l'efficacia delle prestazioni e accelerare lo sviluppo della professionalità e del business.

I driver, cioè i principi guida che la caratterizzano sono:

- la redazione con criteri di *guida*
- l'indipendenza da certificazione
- la focalizzazione sul consulente e non sul cliente
- l'applicabilità a: tutte le tipologie di consulenti di management e di incarico e a tutte le tipologie di clienti, indipendentemente dalle dimensioni, natura della proprietà e del business, degli specialismi...
- la focalizzazione sui risultati
- la protezione e lo sviluppo dell'innovazione e della differenziazione
- l'enfasi sull'importanza della comprensione dei bisogni e delle aspettative del cliente

#### Fasi della norma

La norma europea è strutturata per riflettere, in ottica di processo, le fasi di un incarico di consulenza di management. Ogni fase vede l'individuazione di: *input*, attività necessarie alla realizzazione e *output* (quale input della fase successiva). Descrive, inoltre, le linee di condotta (*policies*) e le linee guida per la valutazione e il miglioramento del progetto di consulenza durante tutto il suo percorso.

#### La fase di offerta (*offering to client*)

Gli input della fase di offerta includono il con-

### Sono stati organizzati eventi ai fini della promozione e diffusione della norma europea:

Il 13 dicembre 2011 a Milano è stata presentata la norma europea sulla consulenza di management. L'evento, organizzato da APCO, ha avuto l'obiettivo di illustrare i perché, le finalità e i contenuti della nuova normativa e, in modo interattivo, riflettere su vantaggi e opportunità che deriveranno dalla sua applicazione per le organizzazioni clienti e i consulenti di management. Il 15 febbraio 2012 a Torino l'AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale) Gruppo piemontese, in collaborazione con APCO, organizzerà un incontro per la presentazione della EN 16114. Evento nel quale interverranno anche alcuni stakeholder-clienti i quali porteranno le loro esperienze di acquisto della consulenza.

testo esterno in cui opera il cliente, la sua organizzazione, l'individuazione dei suoi bisogni e delle sue aspettative e i potenziali vincoli e rischi inerenti al progetto di consulenza.

Lo scopo della fase è quindi il raggiungimento di un accordo, legalmente vincolante, tra consulente e cliente relativo a un incarico.

Il contenuto dell'offerta riguarda:

- il contesto
- la descrizione delle caratteristiche del progetto di consulenza
- i risultati attesi
- l'approccio e il piano operativo
- i ruoli e le responsabilità
- i termini e le condizioni

### La fase di realizzazione (execution)

L'accordo raggiunto con il cliente rappresenta l'input di questa fase.

Lo scopo è quindi la realizzazione del progetto di consulenza secondo quanto stabilito nell'offerta: raggiungimento degli obiettivi dell'incarico e continuo sviluppo e valutazione del progetto.

Gli elementi che caratterizzano questa fase sono:

- la ridefinizione del piano di lavoro
- l'implementazione del piano di lavoro
- la gestione e il monitoraggio delle risorse impegnate nel progetto
- l'approvazione e accettazione da parte del cliente

### La fase di chiusura (closure)

I risultati delle prime due fasi costituiscono gli input della fase di chiusura. Il processo di conclusione è rappresentato dal momento in cui il cliente approva ed accetta i risultati derivanti dal progetto ed entrambe le parti considerano così completato l'incarico.

Elementi caratterizzanti questa fase:

- gli aspetti legali e contrattuali
- la valutazione finale
- gli aspetti amministrativi
- la comunicazione
- la considerazione della permanenza di problematiche minori



**Fabio Bordigoni** è consigliere APCO e Confindustria La Spezia, è membro del Gruppo di lavoro UNI - Management Consulting. [fabio.bordigoni@axential.com](mailto:fabio.bordigoni@axential.com)

### Vissuto della norma: il melting pot cultural-professionale

Le iniziali motivazioni e gli scopi dei singoli paesi alla partecipazione stessa al progetto CEN PC381, le culture differenti a confronto, l'eterogeneità delle esperienze professionali caratterizzanti i partecipanti (membri di enti normatori, singoli consulenti, società di consulenza, associazioni professionali,...), le differenti personalità dei partecipanti ai gruppi e sottogruppi creati durante il progetto sono

stati gli ingredienti della norma europea.

La continua rivisitazione dei lavori dei sottogruppi, le innumerevoli ancorché legittime osservazioni dei singoli partecipanti e la permanenza di posizioni meno orientate alla mediazione hanno condotto la delegazione italiana alla scelta strategica del *ragionevole compromesso* per privilegiare così l'obiettivo del CEN PC381, ovvero la **creazione della prima norma europea**.

Essendo quindi un quadro di riferimento comune europeo, i singoli paesi potranno riferirsi ad esso per elaborare e realizzare specifiche norme/linee guida che non siano in contrasto con esso ma che tengano conto della storia, dei caratteri culturali, della struttura del mercato e delle prassi professionali e legislative che li caratterizzano.

Alcuni esempi delle *issues* più significative ampiamente discusse e che riflettono i variegati approcci alla consulenza di management:

- *should vs shall*. In altri termini, norma vincolante o linea guida
- focus solo sul consulente e non sul cliente
- inclusione od esclusione del tema *competenze*.

### Considerazioni di sintesi

La comunità italiana del management consulting sta già considerando la EN 16114 come punto di riferimento operativo per la rivisitazione delle norme italiane riguardanti il processo, inserendo anche la fase di offerta al mercato, cioè la dimensione strategica.

Le norme UNI/CEN hanno creato e cercano di focalizzare sempre meglio una professione dai contorni sfumati, da un perimetro culturale ed operativo meno definito di altre professioni.

Questa norma propone *good practices* nel servizio della Consulenza di Management e aiuta a fornire un livello maggiore di maturità di approccio al mercato di riferimento, sviluppando trasparenza e comprensione nell'interazione tra cliente e consulente.

Accreditare la consulenza significa, allora, riconoscerla quale motore dello sviluppo; perché metta a disposizione competenze professionali di alto profilo; perché favorisca l'interscambio di conoscenze e la riduzione degli *spread culturali e professionali*.

## Il tempo non esiste! E neppure la concorrenza...

Il fisico inglese Julian Barbour nel corso dell'ultimo Festival delle Scienze tenutosi a Roma in gennaio ha spiegato a tutti che il tempo non esiste; però, mica male come ultima trovata! Sì, applicando difatti i più recenti concetti della fisica quantistica al tempo, egli sostiene che i momenti della vita di ciascuno di noi sono come i fotogrammi di un film, immobili e separati, ed è il fatto di farceli osservare proiettati ad una certa velocità uno dopo l'altro che induce il nostro cervello a vedervi un film. Secondo la sua teoria, "l'universo è solo una collezione infinita di istanti statici ed eterni e la sensazione del passare del tempo è solamente un'illusione proiettata dalla coscienza".

Immagino già le trovate geniali che vi verranno in mente: "Scusa cara ma è solo un tuo frammento temporale che ti fa ritenere che io sia arrivato in ritardo!" Oppure: "Scusi dottore, ma le avevo promesso la fine del progetto in un frammento di tempo che ora non riesco più a trovare!" E avanti con risposte come queste.

Comunque, a parte le solite ilarità, il fatto di essermi imbattuto in questa teoria proprio nell'attuale momento governativo, incentrato sulle liberalizzazioni, mi ha permesso di fare alcune ardite correlazioni spazio-temporali che ora vi propino.

Primo frammento temporale assai interessante. Era il 1997 (più o meno...) e in quegli anni seguivo su incarico di Apco il processo di riconoscimento delle nuove professioni che il Cnel stava accompagnando. Ricordo riunioni fiume con decine e decine (proprio così...) di associazioni, rappresentanti professioni non riconosciute in ambito ordinistico, che partecipavano allegramente e con spirito fiducioso al processo attivato dal Cnel. Sembravamo una raggiante briga-



ta che andava a conquistare finalmente la propria esistenza formale nel mercato. Tra l'altro approfitto per dire che il presidente prof. De Rita e il dott. Deiana fecero davvero un gran bel lavoro. Ci sono studi prodotti dal Cnel a seguito di quell'esperienza (che sono dei veri gioielli) su quali debbano essere le metodologie attraverso le quali aprire alla libera concorrenza il mercato delle professioni e uniformarsi alle normative sovranazionali della Ue (peraltro mi pare in vigore dal 1992, quindi pensate un po' di quanto siamo in ritardo in Italy...). In quegli anni dunque il vostro irriverente partecipava a questi incontri romani facendo sempre la domanda sgradita o meno "*politically correct*" in questi contesti pubblici, frequentati principalmente da presidenti di lungo corso. Vabbè è stata una bella esperienza.

Secondo frammento temporale: l'altro giorno leggo le nuove norme del governo sulle liberalizzazioni delle professioni e imparo che "finalmente" diverse professioni ordi-

nistiche saranno "obbligate" a fare un preventivo al loro potenziale cliente e che non esisteranno più le tariffe minime. Mi sono guardato in giro perché mi sembrava di aver perso contatto con la realtà. Fare un preventivo? Tariffe minime? Concorrenza tra professionisti? Ma queste sono cose che per noi vigono già da decenni! (ed anche in Europa...). Evidentemente molti conoscono bene questa massima di Boris Makaresko: "Recessione è quando il tuo vicino perde il lavoro. Depressione è quando lo perdi tu. Panico quando lo perde anche tua moglie."

Comunque, concludendo questa breve dissertazione irriverente, mi domando: ma dove diavolo si trova, secondo la teoria di Barbour, il frammento temporale in cui le professioni sono tutte equiparate e riconosciute con modalità moderne? Ci sarà pure un universo parallelo (tra i tanti teorizzati...) nel quale le cose vanno diversamente. Devo assolutamente contattare un fisico quantistico per farmi spiegare come andare in quel frammento temporale e come fare a collegarlo a quelli antecedenti sino ad oggi, al fine di produrre quel film che spero di vedere presto, nel quale anche nel nostro paese ci sarà vera libera concorrenza tra le professioni nell'interesse del cliente. D'altronde come sosteneva Elbert Hubbard "La concorrenza è la vita del commercio e la morte del commerciante."

Infine, ascoltiamo anche colui che non ha mai amato la fisica quantistica. "Le tre regole di lavoro: 1° Esci dalla confusione, trova semplicità 2° Dalla discordia, trova armonia 3° Nel pieno delle difficoltà risiede l'occasione favorevole." (Albert Einstein)

Buona concorrenza a tutti e mi raccomando: fate i preventivi ai clienti!